

***PROMOCIÓN DE LA CULTURA PREVENTIVA A  
TRAVÉS DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO  
PREVENTIVO***

***Noviembre 2018***

### ***EQUIPO INVESTIGADOR***

- COORDINACIÓN INVESTIGACIÓN:
  - Carmen Díaz Rubio
- EQUIPO INVESTIGADOR:
  - Angela Barón Barbadillo
  - Cristina Rubio Sánchez
  - Antonio Jesús Padilla Gurría
  - Álvaro Gutiérrez Rodríguez
  - Javier Sánchez Porro
  - Ángela Lerdo de Tejada

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
<b>A. FUNDAMENTOS PRELIMINARES DEL ESTUDIO. BIBLIOGRAFÍA</b>	3
<b>B. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	27
- Captación y análisis de la información.	29
- Herramientas utilizadas.	34
<b>C. DESARROLLO DE LAS FASES DEL PROYECTO</b>	36
<b>FASE 1. PREPARACIÓN DE LOS TRABAJOS</b>	36
- Selección de empresas embajadoras. Prospección de participantes en el estudio.	36
- Diseño de la estrategia y los soportes de captación de la información.	40
<b>FASE 2. RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	46
- Desarrollo de workshops.	46
- Análisis de la información extraída de cada workshop.	48
<b>D. RESULTADOS DEL ESTUDIO</b>	141
- <b><u>Primero:</u></b> Termómetro De Liderazgo Preventivo.	141
- <b><u>Segundo:</u></b> Identificación De Buenas Prácticas En Liderazgo Preventivo.	143

- <b><u>Tercero:</u></b> Vinculación Entre Liderazgo Preventivo Y Resultados Empresariales.	147
- <b><u>Cuarto:</u></b> Glosario De Competencias Para El Liderazgo Preventivo.	159
- <b><u>Quinto:</u></b> Metodologías De Evaluación Del Desempeño Del Liderazgo Preventivo.	166
- <b><u>Sexto:</u></b> Recomendaciones Sobre Herramientas Pedagógicas Facilitadoras Del Desarrollo De Conocimientos, Habilidades Y Actitudes, Propias Del Liderazgo Preventivo.	180
- <b><u>Séptimo:</u></b> Guía De Aplicación Práctica. Criterios Para El Diseño De Un Plan De Desarrollo Competencial De Liderazgo Preventivo.	190
<b><i>E. EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO</i></b>	195
<b><i>F. CONCLUSIONES SOBRE EL DESARROLLO DEL PROYECTO</i></b>	208
<b><i>G. EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS</i></b>	220
<b><i>H. ANEXOS (LISTADO DE ANEXOS)</i></b>	221

## A. Fundamentos Preliminares Del Estudio. Bibliografía

El *Estudio sobre la promoción de la Cultura preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo* conforma un proyecto impulsado por el Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales desde la necesidad de dar cobertura y responder a algunas vías de actuación que se recogen en el documento de la Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud Laboral comprendida en el marco temporal 2017-2022.

Desde el concepto **Cultura Preventiva** como: *“Una forma sostenida y estable de ejercer la gestión y supervisión de la empresa, acorde con los valores de la salud y la seguridad, que genera un clima favorecedor del comportamiento preventivo de todos los individuos de la organización, reconociendo los éxitos y aprendiendo de los errores”*, la puesta en marcha de este estudio, parte de una hipótesis que nace de la relación entre:

- las competencias alineadas con el liderazgo y
- la cultura preventiva.

La pretensión no es otra que la de identificar aquellas claves competenciales de un liderazgo que denominamos **transformacional** y que se enfoca en:

- la prevención de riesgos laborales,
- la estimulación de conciencia de cuidado,
- el impulso de actitud y comportamiento seguro,
- el comportamiento ejemplar observado en sus propios líderes.

Con todo ello, será clave, por tanto, identificar de forma específica **cuáles son aquellas habilidades de liderazgo para conseguir promotores de cambio**

**cultural.** Un cambio cultural hacia la adquisición de repertorios conductuales de prevención, seguridad y salud que se convierten en ejes estratégicos y diferenciales en las organizaciones.

Los fundamentos que prueban y justifican el ***Estudio sobre la promoción de la Cultura preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo*** se muestran seguidamente:

***PRIMERO\_ El momento de la Cultura en Prevención***

***SEGUNDO\_ El proceso de cambio se hace ineludible***

***TERCERO\_ La promoción de la cultura preventiva desde la figura del liderazgo preventivo como motor de cambio.***

***CUARTO\_ La Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud Laboral***

**PRIMERO\_ El momento de la Cultura en Prevención**

El mundo empresarial se enfrenta a una serie de retos ante una sociedad global que transita de forma rápida y que necesita reajustar sus ***“formas de pensar y de hacer”*** a fin de mantenerse y en el mejor de los casos, ***liderar***, en el siguiente marco de relaciones, ritmos y posibilidades del mercado actual.

- Las pérdidas de productividad y competitividad correlacionadas con el bajo nivel de innovación y formación en la empresa, que se justifica desde excusas relacionadas con ***“el contexto global no ayuda”***.
- Los ***desequilibrios sociales y medioambientales***, cuya solución requiere ineludiblemente la implicación del mundo corporativo, desde una actuación directa en el ámbito comunitario.
- Los ***niveles de insatisfacción de las personas trabajadoras*** y el ***crecimiento de los riesgos psicosociales***, vinculados mayoritariamente con el estrés, junto a una organización del trabajo anclada en modelos

enfocados en mayor medida en el cumplimiento de la normativa y en la falta de asunción de responsabilidad personal.

- La **mayor conciencia ética y de compromiso con el medio y la comunidad**, que invita a incorporar nuevos valores a las organizaciones que sustenten sus actuaciones a tal fin.

Lo relatado hasta el momento es un argumentario más que suficiente que nos demandan **cambio en la “forma de entender” el papel de la PERSONA en las organizaciones como capital indiscutible del que tanto se habla.**

**Es la persona la que hace posible este cambio de “Cultura”, que va a permitir un “nuevo nivel adaptativo de la especie” que ahora por fin se enfoca en el individuo, en el SER, que implica conductas de cuidado y salud, de prevención y protección, que conducen al “bien-estar”.**

Pero, ¿A qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de

### **CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Como **Cultura Organizacional** se entiende el **conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.**

El término es una expresión muy utilizada en el contexto empresarial, que adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de su exploración y análisis.

En la **transmisión de Cultura** es importante destacar que en la mayoría de las ocasiones se va a producir de forma espontánea y natural a los nuevos miembros, sin necesidad de complejos razonamientos, pero que, de existir, facilitan la toma de conciencia y aceleran el proceso de integración.

Es la **observación ciertos repertorios comportamentales lo que influye, impacta y en definitiva determina, que se asuman unas pautas de conducta**, que se comparten con naturalidad.

La **Cultura Organizacional** determina, por tanto, la **forma en la que opera** una empresa, **cómo se relacionan e interactúan sus miembros** y ello se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema.

Las características de la cultura organizacional **son aquellas claves que diferencian a unas empresas de otras** y que permiten mostrar una imagen positiva de la misma, revistiéndola de prestigio y reconocimiento.

Algunas de estas son:

- La **responsabilidad e independencia que posee cada individuo** en la organización.
- El **control que existe hacia los empleados** por parte de puestos de mayor responsabilidad.
- El **grado de identidad e identificación que poseen los empleados con la organización**, vinculado con el sentimiento y orgullo de pertenencia.
- El **sistema de incentivos que tiene la empresa con sus empleados** que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados.
- El **ánimo y motivación que poseen los empleados por innovar y mejorar** la prestación de servicios o productos.
- El **grado de tolerancia que poseen los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar** y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

En este contexto, podemos asociar el término **CULTURA PREVENTIVA** con el **conjunto de actitudes y creencias positivas, compartidas por todos los miembros de una empresa sobre salud, riesgos, accidentes, enfermedades y medidas preventivas.**

Durante años, los actores del mundo de la Prevención han incidido mucho en la necesidad de cumplir la ley y las innumerables normativas y reglamentos que se han ido publicando, poniendo el foco en:

- la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo,
- evaluar los riesgos,
- dotar a los trabajadores de medios y equipos más seguros,
- proteger elementos peligrosos que anteriormente estaban totalmente accesibles,
- formar a todas las personas de la organización.

Todos estos pasos han sido necesarios y son los que han permitido una importante reducción del riesgo de daño a la salud de los trabajadores, lo que queda reflejado la reducción de siniestralidad de los últimos años.

Si bien, la **prevención tiene que seguir avanzando**, creciendo, “olvidando” la preocupación exclusiva de cumplir las normas que, si bien es necesario, también ha de serlo la **apertura de un espacio que incorpore otras razones “más poderosas aún” y que consigan presentarla desde un enfoque distinto, más positivo y optimista que busca integrarse en las organizaciones desde el compromiso de cada una de las personas de las componen.**

**Ha llegado el tiempo de romper paradigmas rígidos y construir un sistema preventivo integrado** en el que las empresas y los trabajadores asuman sus responsabilidades preventivas.

Conseguir todo esto no es tarea fácil, requiere esfuerzo, dedicación y compromiso que alimente el propósito, es decir **que tenga sentido para cada uno de nosotros**.

La empresa deberá manifestar cada día su implicación, su capacidad de liderazgo, motivación y la demostración real y evidenciable de preocupación por la salud, la seguridad, la prevención y el bienestar de las personas.

Todo ello implicará que tal vez, se tenga que dedicar menos tiempo a hacer estudios y evaluaciones y más a reunirnos con las personas escuchando sus necesidades preventivas y propuestas para que participen activamente, a poner en marcha metodologías que consigan implicar y sensibilizar a las personas en sus tareas preventivas, a darles unos conocimientos prácticos “cómodos” de entender y de aplicar.

#### **La Cultura Preventiva no está “de moda” pero es “su momento”:**

- No está “de moda” porque vivimos inmersos en la inmediatez sin esfuerzo, en el resultado inminente, si bien, la acción preventiva necesita tiempo y esfuerzo mantenido.
- Es “su momento” porque es necesario encajar las siguientes piezas en la construcción de un contexto profesional que fomente el desarrollo, la motivación y la confianza entre sus miembros desde la co-creación de cultura preventiva.

#### **SEGUNDO\_ El proceso de cambio se hace ineludible**

En un mundo en el que lo constante es el cambio, parece obvio que introducir esta variable como perturbadora es una idea de escaso recorrido.

No es época de certidumbres y por tanto **ahora toca trabajar desde un nuevo paradigma preventivo porque:**

- **Las organizaciones han dado un giro hacia la PERSONA y la han puesto en el centro de las políticas y estrategias como VALOR principal.**

Al fin y al cabo, el verdadero éxito de una organización viene definido por el talento de sus equipos. ***Invertir en su seguridad y bienestar como parte de las políticas de responsabilidad corporativa es apostar por su mayor baza: la gente.***

- Es ineludible **responsabilizar a cada persona de su cuidado y de cuidar**, en tanto que conformamos equipos maduros que se dirigen de la independencia a la interdependencia.
- **No es necesario esperar a que surja el daño.** Esperar a la aparición del daño (ocurrencia del accidente) para aplicar la acción preventiva oportuna y eficaz supone una **gestión reactiva del riesgo** que niega la naturaleza misma de la prevención; en consecuencia, la prevención de los accidentes de trabajo debe gravitar sobre modelos de evaluación de riesgos que permitan un control cuando no se puedan evitar. ***Pasar por tanto de la actitud reactiva a la proactiva.***
- Es **necesario modificar actitudes y comportamientos** que responden a unos mapas con los que no podemos orientarnos actualmente, es decir, es preciso incorporar **nuevas “formas de pensar”** que nos lleven a operar desde comportamiento en seguridad que van más allá de los exigido por ley.

Y ante este escenario que muestra algunos de los motivos por los que se ha de incorporar esta nueva cultura en prevención y seguridad desde un paradigma diferente, se han de salvar algunos de los escollos que la **natural resistencia al cambio en el ser humano** nos brinda y que se relaciona con:

- **No saber**

En ocasiones, las personas no cambian porque no saben que tienen que cambiar, no son conscientes de su necesidad de cambio o no sabe cómo deben llevarlo a cabo.

*El impacto de las campañas de comunicación será clave en el contexto de implantación de cultura preventiva.*

- **No poder**

Ocurre otras veces, que las personas no cambian porque creen que no pueden hacerlo y por eso no intentan nada para lograrlo.

*Si una persona no cree tener los recursos y habilidades necesarias para llevar a cabo la acción preventiva y segura, o no tiene la confianza suficiente en lograrlo, no mostrará interés por el cambio.*

- **No querer**

También el cambio se resiste porque la persona no está realmente comprometida con el mismo.

Quien va a invertir su esfuerzo en un proceso de cambio hacia actitud y comportamiento seguros, de salud y bienestar, tiene que comprobar de forma clara, que lo que va a obtener tras él, *le compensa, le genera un beneficio mayor que el que pueda obtener en la situación actual.*

Por todo ello, será imprescindible que entre otras actuaciones:

- Exista una denodada ***implicación, compromiso por la seguridad y por la promoción de la salud, por parte de la Dirección.***
- Se lleve a cabo una ***estrategia de Comunicación integrada***, que haga llegar información sobre prevención, seguridad y salud de forma clara, directa y continua.

- Se **identifiquen embajadores y promotores del cambio, líderes preventivos.**
- Se **observen ejemplos vivos de comportamiento preventivo comprometido.**
- Se **imparta formación a través de talleres y campañas en prevención**, seguridad y salud.
- Sean **partícipes en la cultura preventiva desde la aportación de sus propias propuestas.**
- Se les **reconozcan sus avances y logros para así motivar el mantenimiento de comportamiento preventivo y seguro.**

### **TERCERO\_ La promoción de la cultura preventiva desde la figura del liderazgo preventivo como motor de cambio.**

*“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos.”*

La incorporación de Cultura preventiva trata en definitiva de dar un paso más allá en materia de seguridad y prevención de riesgos laborales y pasar del escenario de la **obligación** al contexto de **compromiso**.

- **Desde marco de la obligación** se cumple exclusivamente la ley y la normativa por imposición y obligación donde las personas trabajadoras son meros “cumplidores” de la norma. *En la obligación estamos preocupados por el peligro de las consecuencias de no cumplir con el comportamiento seguro.* Nos vemos forzados a hacer algo que no hemos elegido, que nos es impuesto, algo que se hace porque nos lo han dicho o porque las cosas han de hacerse así y *el no hacerlo trae resultados negativos para todos.*

- **Desde el marco del compromiso** el foco está en el deseo, la satisfacción y en la motivación de incorporar *el comportamiento en prevención que hemos elegido voluntariamente*, asumiendo por tanto el esfuerzo que nos llegara a suponer.

Esta responsabilidad recae en la figura de **LÍDERES PREVENTIVOS** que tendrán como principal función **promover el cambio**.

Para lograr incorporar en una organización Cultura preventiva, es fundamental formar un equipo de trabajo con **personas influyentes**.

Los dos ingredientes principales que deben tener los líderes que participen en proceso de divulgación son:

- Por una parte, **competencia técnica**, es decir, la propia experiencia y la formación especializada del profesional y
- por otra, la **competencia social** o capacidades para el ejercicio de un liderazgo que genera influencia en los demás.

*Son personas generadoras de cambio que **inician la transformación**, consiguiendo **la confianza en el proceso y compromiso con las personas***

*(Consiguiendo **aunar objetivos y metas por un lado, y personas por otra**).*

El liderazgo preventivo crea cambios profundos y duraderos en cuanto a los nuevos repertorios comportamentales seguros y saludables a incorporar, porque **es capaz de transformar las percepciones y los valores sobre los que se asienta la Prevención de Riesgos Laborales**, cambiando las expectativas y las aspiraciones de dichas personas para que cobre sentido y se alinee a su propósito.

*“Ninguna transformación puede darse sin un equipo de gente trabajando duro y con convicción.”*

El **LÍDER PREVENTIVO** será la persona que esté dispuesta a trabajar **de forma convencida, ejemplar y comprometida en el proceso de cambio cultural** en materia de Prevención, Seguridad y Salud en la empresa.

Desde el liderazgo preventivo se consigue que las **Personas Trabajadoras**:

- Se visualicen como *parte importante y crucial en la prevención.*
- Estén *motivados para trabajar de forma saludable y segura.*
- Se sientan *integrados y aceptados desde estas actitudes.*
- *Desarrolle el máximo de sus capacidades.*
- *Realicen las tareas para las que están mejor capacitados en beneficio de su excelente desempeño, desde este nuevo paradigma preventivo.*

Para que una **“persona trabaje segura”** han de darse una serie de circunstancias, que se vinculan con la triple condición de la conducta: **“yo sé, yo puedo, yo quiero.”**

1. Las **condiciones técnicas** que se asocian al **YO SÉ** y **YO PUEDO** hacen referencia a que el individuo pueda trabajar seguro y sepa trabajar seguro.
2. Las **condiciones humanas** se vinculan a que el sujeto **QUIERA** trabajar seguro.

Los tres contextos (sé, puedo, quiero) son necesarios y ninguna de estas condiciones de forma aislada es suficiente.

Esta distinción, permite actuar con el factor humano vinculado con el “**querer trabajar seguro**” aspecto que hasta la fecha no se había abordado desde la PRL y **ése es el contexto primero de actuación del ejercicio del liderazgo preventivo:**

***“Invitar y sensibilizar***

***para que sea el propio individuo desde el “YO QUIERO” el que voluntariamente se sume a un cambio a la hora de transformar comportamiento no seguro en repertorio saludable y preventivo, que genera y consigue un efecto multiplicador y de contagio en el sistema al que pertenece (profesional, social, comunitario).”***

Los primeros ejemplos de *LIDERAZGO PREVENTIVO* como motor de cambio parten de la propia **Dirección**, que juega un papel trascendental en la construcción y desarrollo de esta nueva cultura preventiva.

No sólo tiene que estar convencida de los beneficios de su implantación, sino que además tiene que poner todos los medios necesarios y su ejemplaridad para que ésta sea efectiva y todas las personas de la organización la asuman.

La dirección debe actuar con una visión a medio y largo plazo, sin perder la operatividad del día a día, ***mostrando claramente el horizonte de PRL*** a la que nos dirigimos.

Ello no debe ir en detrimento de una política empresarial que debe estar orientada a resultados, pero con ***las personas como principal valor***.

#### CUARTO\_ La Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud Laboral

La **misión del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales** es desarrollar las políticas públicas de la Junta de Andalucía destinadas a mejorar la seguridad y salud en el trabajo de la población andaluza. El Instituto identifica tres dimensiones de Cultura Preventiva:

1. El **compromiso** de las empresas por impulsar estrategias y dinámicas positivas para la mejora de la seguridad y la salud.
2. La **dinamización**, que es la forma práctica en que se traduce el compromiso, mediante la movilización de recursos y la implementación de actividades para implicar a toda la organización.
3. El **aprendizaje**, que es el esfuerzo continuado que realiza una organización para sostener y mejorar la gestión de la prevención.

Teniendo como punto de partida la misión de la Prevención de Riesgos Laborales como instrumento que lleva a preservar, mantener y promover la salud laboral de las personas trabajadoras y que evita los posibles riesgos que supongan la posibilidad de sufrir accidentes y la aparición de enfermedades además de promover cultura preventiva en las organizaciones, podemos trasladar la siguiente cadencia:

*“si se mejoran las condiciones de trabajo, se reducirán los accidentes laborales y enfermedades profesionales y, por tanto, se incrementará la productividad de las empresas, el crecimiento económico, la generación de empleo y, en definitiva, la mejora de la calidad de vida de las personas trabajadoras.”*

En este contexto, la **Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017-2022** surge como plataforma de continuidad a planes anteriores y tiene como objetivo mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral de la

población trabajadora de nuestro territorio, promoviendo el entorno laboral como una plataforma para mejorar la seguridad y salud de las personas trabajadoras y persiguiendo, tanto en cifras globales como por sectores, la reducción de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales. Es por tanto claro, el compromiso que muestra el IAPRL en esta materia y que queda reflejado entre sus objetivos, entre los que destacamos el siguiente:

- **objetivo II** *cuya finalidad no es otra que la de servir de apoyo en la gestión de la prevención de las empresas andaluzas, resultando clave en su desarrollo el lograr un mayor compromiso de todos los agentes intervinientes.*

El estudio que nos ocupa sobre la “**Promoción de Cultura Preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo**”, se convierte en uno de los vehículos a través de los que se da respuesta al citado objetivo que es en definitiva el de crecer en cultura preventiva a través del desarrollo de las competencias de liderazgo.

**Se identifica por tanto un claro interés del IAPRL en responder a la necesidad de instaurar modelos de liderazgo preventivo a través del desarrollo de sus competencias para implantar cultura preventiva desde la Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud Laboral.**

Si el desarrollo de esas **competencias ligadas al liderazgo** consigue influir en el establecimiento de una **cultura sensible con la prevención de riesgos**, sin duda se conseguirán mejores resultados finales.

Como contribución a la integración eficaz de la Cultura Preventiva en las Empresas es primordial que los ***mandos asuman el rol de líder preventivo y empleen técnicas, habilidades y conocimientos de gestión de equipos adecuados*** que transformen el clima laboral y conviertan las conductas de riesgo en conductas seguras. Y los hábitos de salud en hábitos saludables, ***TODO ELLO DESDE EL EJEMPLO.***

Todas estas acciones bien dirigidas desde el Liderazgo ***generarán credibilidad y favorecerán la comunicación, evitando posibles conflictos y motivarán comportamientos seguros y altamente productivos.***

Para ello, ***deben identificarse las competencias*** que de manera específica aportan ***una mayor contribución a la creación de la Cultura Preventiva.***

En definitiva, acciones que promuevan la identificación de la empresa como el “mejor lugar donde trabajar” y una ***Identidad Colectiva de Prevención*** además de una ***Cultura Compartida***, siendo la Estrategia Andaluza de seguridad y salud laboral claramente un impulso a tal fin.

## Bibliografía

La **recopilación bibliográfica** que ha servido de apoyo en la recogida de información de base a la hora de trabajar sobre los distintos apartados del Estudio “**Promoción de la Cultura Preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo**”, se muestra seguidamente:

Con carácter más técnico desde la única óptica de la SSL, hacemos referencia a los documentos que, aunque no son de cumplimiento legal si constituyen una referencia en materia preventiva ya que emanan del INSSBT.

### NOTAS TÉCNICAS DE PREVENCIÓN. INSSBT.

- NTP 745: Nueva Cultura de empresa y Condiciones de Trabajo
- NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo
- NTP 961: Concienciación de directivos en PRL (I): fundamentos – Año 2013
- NTP 962: Concienciación de directivos en PRL (II): estrategias – Año 2013
- NTP 830: Integración de la prevención y desarrollo de competencias - Año 2009
- NTP 856: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I) - Año 2010
- NTP 1013: Cuadro de mando integral (CMI) y condiciones de trabajo (I): bases metodológicas
- NTP 1014: Cuadro de mando integral (CMI) y condiciones de trabajo (II): aplicación práctica

- NTP 1025: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales
- NTP 1026: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (II): bases de actuación
- NTP 1027: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (III): estrategias y caso práctico
- NTP 1031: Gestión de proyectos de cambio: marco lógico (I) - Año 2015
- NTP 1032: Gestión de proyectos de cambio: marco lógico (II) - Año 2015
- NTP 1043: Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial (I)
- NTP 1044: Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial (II): buenas prácticas
- NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo
- NTP 961: Concienciación de directivos en PRL (I): fundamentos – Año 2013 (pdf, 342 Kbytes)
- NTP 962: Concienciación de directivos en PRL (II): estrategias – Año 2013 (pdf, 656 Kbytes)
- NTP 830: Integración de la prevención y desarrollo de competencias - Año 2009 (pdf, 344 Kbytes)
- NTP 856: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I) - Año 2010 (pdf, 366 Kbytes)
- NTP 1013: Cuadro de mando integral (CMI) y condiciones de trabajo (I): bases metodológicas (pdf, 187 Kbytes)

- NTP 1014: Cuadro de mando integral (CMI) y condiciones de trabajo (II): aplicación práctica (pdf, 178 Kbytes)
- NTP 1025: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales (pdf, 197 Kbytes)
- NTP 1026: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (II): bases de actuación (pdf, 154 Kbytes)
- NTP 1027: Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (III): estrategias y caso práctico (pdf, 211 Kbytes)
- NTP 1031: Gestión de proyectos de cambio: marco lógico (I) - Año 2015 (pdf, 199 Kbytes)
- NTP 1032: Gestión de proyectos de cambio: marco lógico (II) - Año 2015 (pdf, 223 Kbytes)
- NTP 1043: Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial (I) (pdf, 134 Kbytes)
- NTP 1044: Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial (II): buenas prácticas (pdf, 432 Kbytes)

A continuación, enunciamos alguna Bibliografía de referencia haciendo un barrido amplio sobre las mejores publicaciones del Liderazgo y las competencias, las extractamos en los 11 atributos que consideramos más característicos del Liderazgo que favorecerán sin duda la integración de la Cultura Preventiva.

## LIDERAZGO Y COMPETENCIAS PARA INTEGRAR UNA CULTURA PREVENTIVA

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

- **Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?.**

Daniel Goleman.2018

Compilación de Harvard Business Review y otras revistas de negocios sobre las últimas investigaciones neurocientíficas sobre la dinámica de las relaciones, así como, los datos más recientes sobre el impacto que tiene la inteligencia emocional en la línea de fondo de una organización empresarial

- **Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. 2014**

Trata sobre el desarrollo de las capacidades relacionadas con el concepto de liderazgo de dirección, ejecución e innovación y de la necesidad de redefinir la labor del líder así como el modo en que este puede desarrollar una mayor Inteligencia Emocional.

### MOTIVACIÓN

- **Liderazgo Y Motivación De Equipos De Trabajo. M<sup>a</sup> Teresa Palomo Vadillo.2013**

Liderar, orientar y guiar a mandos y directivos en sus funciones y a superar con un papel activo por medio de diversos ejercicios prácticos para así evaluarse en cada uno de los temas desarrollados: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, entre otras.

- **Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari: Una fábula espiritual. Robin Sharma.2015**

Es la historia de un ejecutivo en un momento de crisis que abandona toda su actividad profesional y propiedades para adentrarse en el Himalaya, donde tuvo oportunidad de aprender a abordar la vida y los negocios.

## **INFLUENCIA**

- **Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización. John Maxwell. 2007**

Este libro versa sobre el liderazgo transversal, como desde cualquier posición en la empresa puede generar influencia para dirigir, de tal manera el autor ofrece consejos para aumentar esta influencia hacia todas las direcciones, en cualquier lugar donde se encuentre el profesional, especialmente cuando la posición se está en un lugar intermedio.

- **Liderazgo: Cómo convencer a los demás y convertirse en líder. 2014. Dale Carnegie Training.2014**

Es un libro que habla del liderazgo basándose en la flexibilidad y la confianza en uno mismo y los demás, contextualizado en el mundo actual, con nuevas tecnologías que invaden las formas de relacionarse. Habla de estrategias para ganarse el respeto, creatividad, serenidad ante la presión, motivación y toma de decisiones, incluyendo entrevistas con importantes líderes de negocios, entretenimiento, deportes y academias como ejemplo de todo su planteamiento.

## VOCACIÓN DE SERVICIO

- **El líder con vocación de servicio. James Autry 2003.**

Se habla del liderazgo con vocación de servicio entendido como desde la idea de que dirigir una empresa desde el respeto, honradez, amor y espiritualidad con factores potenciadores de las capacidades de los profesionales y equipos, valorando a su vez su impacto en la organización en cuanto a productividad y éxito.

- **El liderazgo servicial. 2018. Ken, Renee Broadwell y Ken Blanchard.**

En la línea del liderazgo promulgado por John C Maxwell, en este libro se habla del liderazgo al servicio de las personas como punto central de la dirección de equipos. En este caso se enfoca en la experiencia y consejos de 44 de los más renombrados expertos, tanto teóricos como prácticos, nos hablan de su experiencia en la utilización de este tipo de liderazgo y nos dan consejos útiles para llevarlo a cabo.

## AUTENTICIDAD Y COHERENCIA

- **Liderazgo. Alex Ferguson y Michael Moritz. 2016.**

Este autor basándose en su trayectoria profesional nos habla del liderazgo auténtico iniciado desde el interior de cada persona con el propósito de ser inspirador, para ello nos da las claves para cultivar determinadas cualidades, como son: disciplina, control, trabajo en equipo, motivación, delegar, análisis de datos y gestión del fracaso.

- **La Revolución del Sentido: El Poder del Liderazgo Transcendente. Fred Kofman y Reid Hoffman. 2018.**

Este autor tiene una visión del liderazgo trascendente ayuda a analizar el significado de su rol como líder, entiende que sólo desde ahí se puede ser capaz de animar a otros a alcanzar un propósito. Mezcla economía y teoría empresarial, con comunicación y resolución de conflictos, meditación y consideración.

## EFECTIVIDAD

- **Liderazgo y gestión por 8 hábitos: Del miedo a la confianza. 2011. José María Cardona Labarga, Sergio Cardona Patau y Ana Cardona Patau.**  
Es un libro que trata de cómo mejorar la dirección de su empresa para hacerla más competitiva, de una manera cercana trata de situaciones como las siguientes: enfrentarse a un colaborador cara dura que se aprovecha de los demás, convertir un grupo en un equipo, cambiar la mentalidad estancada, potenciar la confianza en uno mismo, entre otros, en resumen, viene a dar pautas para afrontar y exigir responsabilidades con mayor claridad al potenciar una mejora en el orden de las ideas.

## PRINCIPIOS Y VALORES

- **El liderazgo centrado en principios. 2013. Stephen R. Covey y Orestes.**  
Stephen R. Covey parte de la premisa de que las personas eficaces organizan su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal, para este autor el liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas y a la dirección de personas y empresas.
- **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva (versión actualizada). Stephen R. Covey 2015.**  
Desarrolla el concepto de liderazgo, a nivel personal, interpersonal y profesional como la búsqueda humana de progresar, con la finalidad de buscar la excelencia, para explica cuáles son las seis condiciones de la eficacia y los métodos para lograr la excelencia en una organización.

## COMUNICACIÓN Y ESCUCHA

- **Mindfulness en el liderazgo. Janice Marturano. 2017**

Es una propuesta que integra la práctica del mindfulness en la vida empresarial: comunicación eficaz, atención, innovación y planificación estratégica, la escucha y el trabajo con los profesionales difíciles. Expone las técnicas el desarrollo de un liderazgo consciente de una forma sencilla de liderar y vivir con excelencia

## PRINCIPIOS Y VALORES

- **El liderazgo según Confucio. Ramón Olle. 2014**

En este libro encontraremos una integración de los principios de la filosofía de Confucio y su relación con temas de liderazgo. En una serie de principios filosóficos que servirán a quien quiera desarrollar sus características y habilidades de liderazgo, contribuirá además al desarrollo del pensamiento gerencial hablando sobre: Calidad, credibilidad, analizar, obtener resultados, además de motivar, inspirar y mejorar a sus seguidores.

## SER MODELOS DE REFERENCIA

- **Maestría En Liderazgo. Dale Carnegie. 2017**

En este libro su autor muestra las habilidades y cómo lograr llevar a cabo estrategias eficaces para poder ganarse el respeto y la admiración de los demás a través del conocimiento de las tácticas de líderes de prestigio de los Estados Unidos.

## INTEGRADOR

- **Liderazgo Sistémico. 2018. Jan Jacob Stam, Barbara Hoogenboom.**

En este libro se habla desde el enfoque de que cada empresa y organización es un sistema en sí y como tal funciona con las normas sistémicas, conocer estas reglas y las consecuencias de contravenir las dan un contexto relacional que permite al líder funcionar de manera coherente a ellas y ganar en fuerza para el líder y el sistema organizacional.

## B. Metodología De Trabajo

**Metodología supone sistematización**, es decir, la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará un determinado estudio. No es posible concebir la idea de “investigación” sin pensar, de manera casi automática, en la serie de pasos que debemos cumplir para otorgar seriedad, veracidad y cientificidad a dichas actuaciones.

Existen diferentes tipos de metodologías que se aplican en función de las características del estudio en cuestión. Así, encontramos dos grandes clasificaciones: *métodos cuantitativos* y *métodos cualitativos*.

- Los **métodos cuantitativos** son característicos de las ciencias naturales y exactas, porque buscan resultados numéricos, que permitan establecer estadísticas, porcentajes o variaciones numéricas.
- Los **métodos cualitativos** son propios de las ciencias sociales y humanas, porque se centran, no en la cantidad o factor numérico, sino en la “calidad”: **opiniones, experiencias, testimonios que permitan dar cuenta de actitudes, comportamientos, hábitos**, etc.

Sin embargo, muchas veces las ciencias sociales o humanas también se valen de métodos cuantitativos, para obtener cantidades, porcentajes o estadísticas. Es habitual incluso que se realicen “triangulaciones de datos”, por la cual se combinan ambas tipologías de métodos.

La metodología de investigación que responde al “**Estudio sobre la Promoción de la Cultura Preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el Liderazgo Preventivo**” se basa esencialmente en la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas, para la posterior interpretación de significados, etc., ya que los argumentos sobre los que trata se circunscriben a aspectos muy ligados a las percepciones y vivencias de sus protagonistas siendo, en este caso, las relacionadas con la **identificación de las competencias del Liderazgo Preventivo**.

En el caso que nos ocupa, a través de la **participación de los distintos asistentes a los Workshops**, se ha extraído información de valor, relacionada con:

- las **competencias** que a su parecer y desde su experiencia definen el comportamiento del líder preventivo,
- aquellos **indicadores** que surgen, fruto del desempeño de esas competencias,
- los **impactos en el comportamiento y actitud propia**, en las demás personas trabajadoras, y en la organización,
- los **obstáculos personales o barreras que provocan los demás o la propia operativa de la empresa**,
- los **posibles planes de acción y la identificación de apoyos o aliados en la organización** que les permita abordar estrategias para salvar los obstáculos personales y las barreras que aparecen en sus equipos o en la organización misma del trabajo.

- **mensajes concluyentes** y de cierre más significativos, como **Compromiso a emprender con los recursos que en la actualidad tiene a su disposición.**

Las intervenciones que han llevado a cabo los participantes en las distintas dinámicas (grupales o individuales) de la jornada, han sido introducidas por los dinamizadores a objeto de **acercarles al “lenguaje competencial” y contenido vinculado repertorios comportamentales relacionados con el ejercicio de un liderazgo preventivo.**

## • **Captación Y Análisis De La Información**

En aras de conseguir que la información recogida (a través de entrevistas y con la puesta en práctica de los distintos Workshops) en el desarrollo del proyecto que se ha realizado sea rigurosa, precisa y sólida, ha de tener ***una cualidad importante que se asocia a la calidad de la fuente.***

Cuanto menores sean los **sesgos cognitivos** en un grupo de encuestados, más honesta será la información que proporcionen, y cuanto menores sean los **sesgos de tipo muestral** (esto es, cuanto mejor cumplan los participantes con las características demográficas de nuestra población objetivo), la información que recogeremos tendrá una calidad mayor.

Los momentos en los que se han aplicado fórmulas de este tipo, han sido:

- **Primero: La selección de las personas que participan desde “las consideradas empresas embajadoras y empresas pymes aprendices”** El grado de subjetividad de los temas a tratar invita a contemplar diferentes

visiones y perspectivas del tema en estudio, que se consideran necesarios todos ellos para el compendio y volcado de información con la que posteriormente se trabaja.

La vivencia que han compartido los diferentes grupos profesionales ha sido sustancialmente diferente, si bien en todos los casos han confluído en una **serie de “imprescindibles”** a la hora de definir competencialmente en la labor del liderazgo preventivo, que seguidamente se desplegará en otros apartados del documento.

Los participantes en el estudio han contado con los siguientes perfiles profesionales:

- Directores Generales, Directivos de RR.HH., Directivos de Producción y procesos, Dirección de Ingeniería y Proyectos.
- Mandos y Encargados, de Producción, Ingeniería de procesos y jefes de Mantenimiento
- Delegados de PRL y representantes legales de los trabajadores.
- Responsables de SSL y Trabajadores Designados.
- Trabajadores y trabajadoras de operaciones

Entre todos los perfiles, las expectativas iniciales del proyecto eran de 50 participantes, concluyéndose finalmente en **88 participantes sumando todos los perfiles, siendo un 86% hombres y 14% mujeres**, han participado 38 personas trabajadoras más de las contempladas inicialmente en el proyecto

Eso nos pone de manifiesto que a medida que se iban celebrando los Workshops se iba suscitando el interés de las empresas que valorando muy

positivamente el desarrollo y resultado del mismo aspiraban a que más personas de su organización pudiesen trabajar las competencias en este formato de reflexión y desde este ambiente de confianza, cordialidad y proactivo que se conseguía en cada Workshops.

- **Segundo**: El adecuado reparto en cuanto al número de informantes por perfil para, de este modo, evitar condicionamiento de las respuestas recabadas, garantizándose en mayor medida de esta forma los sesgos derivados del puesto y/o responsabilidad que ocupan en la empresa que habitualmente comparten experiencias y vivencias en el desempeño del mismo.

La convocatoria en el total de Workshops ha permitido congregar **niveles, categorías y puestos desde los que se tiene una experiencia diferente de la prevención y que, por tanto, suma en la visión global.**

- **Tercero**: El diseño del método con el que recoger la información y la aplicación rigurosa del mismo, ya que, al ser de carácter esencialmente cualitativo y no necesariamente sujeto a una estructuración sistemática, debe recogerse de manera ordenada y a la vez “respetuosa” con el estilo y verbalizaciones de los informantes, llevándose a cabo alguna transcripción literal.

La base de la recogida de información ha sido a través, por tanto, de una **metodología no directiva** que ha permitido captar percepciones, experiencias, vivencias y opiniones de aquellas competencias sobre las que construir un liderazgo en prevención.

- **Cuarto: El alto entrenamiento de los consultores responsables de la captura de información**, para que ésta pueda recoger, no sólo las informaciones más evidentes, sino también los matices propios de cuando el tema de la investigación gira en torno a aspectos tan sensibles. En este sentido, las personas encargadas de la recogida y tratamiento de la información son:
  - **Técnicos especialistas en dinamización de equipos (workshops):** profesionales prevencionistas con experiencia contrastada en comunicación y coaching de equipos que aportarán sus habilidades en el diseño de las jornadas.
  - **Técnicos especialistas en análisis de la información:** profesionales con experiencia demostrada en la aplicación de las técnicas de estructuración y análisis de la información, así como en la edición de documentos de investigación.

En los casos citados, además con las siguientes características:

**Dilatada trayectoria como consultores en proyectos de desarrollo en los distintos niveles de responsabilidad en las empresas en materia de PRL.** La consultoría en el contexto organizacional en materia de prl exige la tenencia de una serie de competencias vinculadas con parte de sus funciones como agentes dinamizadores y facilitadores de conocimiento.

- ✓ **Certificación herramientas de desarrollo de equipos.** Experiencia en procesos de acompañamiento y entrenamiento individualizado. Ello le permite al consultor, desde su experiencia

en prl, acercarse a los participantes desde un papel explorador, sin condicionamientos, para extraer información.

- ✓ **Experiencia en Procesos de Mentorización.** El consejo y recomendación del consultor, como técnico en prl, a los participantes en su casuística particular del desempeño abre las opciones comportamentales y actitudinales a la hora de volcar experiencias que nutran las sesiones de workshops planteadas en materia de prevención, seguridad y salud.
  
- ✓ **Experiencia en trabajos de Consultoría organizacional e implantación de políticas estratégicas en materia de PRL.** Las labores de consultoría específica en los departamentos de prevención de riesgos laborales, facilitan la comprensión del entramado interno de las organizaciones, su casuística y particular idiosincrasia en el caso del citado departamento. Así, el perfil de los facilitadores con práctica habitual en procesos de este tipo, recoge de forma ágil los matices que los participantes trasladan sobre ejecución de su puesto como responsables, operarios, mando o técnicos en prl, desde el liderazgo preventivo y las relaciones inter/intradepartamentales, así como del sistema organizacional en su conjunto en relación a la incorporación de Cultura en prevención.

## • Herramientas Utilizadas

Cuando una organización es referente de Cultura Preventiva muestra gran disposición por compartir aquellas actuaciones que le llevan a trabajar desde un liderazgo preventivo que promueve comportamiento seguro y saludable dentro de la compañía, **tal y como ha sido el caso de las empresas que han participado desde el papel de embajadoras.**

Para el resto de empresas participantes, el motivo ha sido doble:

- por una parte, percibir como oportunidad de aprendizaje, la participación en un proyecto de tal envergadura y temática, que les permite introducirse en materia de prevención, abrazando un paradigma diferente que supera la contemplación de la prevención de riesgos laborales como simple cumplimiento legal,
- por otra, conocer de primera mano cuáles serían aquellas competencias a partir de las que construir y promocionar cultura preventiva en sus organizaciones, desde un liderazgo alineado a tal fin.

Los instrumentos, medios y documentos sobre los que se ha trabajado para la captación y adhesión de las empresas participantes han sido los siguientes:

- **Directorios de empresa y bases de datos** de las empresas beneficiarias para la ejecución del proyecto. El listado de empresas sobre el que se ha operado ha tenido presente el hecho de que estén alineadas con los valores que se pretenden mover desde la actual Estrategia andaluza 2017-2022 del IAPRL, con liderazgo en Seguridad y Salud o muestren interés en adherirse a esta filosofía de creación de cultura en prevención.
- **Modelo de Presentación del Estudio.** (Contextualización y ambientación en cuanto al interés expreso del IAPRL, objetivo general y específicos,

beneficios e impacto del mismo para las empresas adheridas, grado de participación y requerimientos de cada una de las empresas participantes según las diferentes fases, etc.)

- **Modelo de adhesión al Estudio.** Se trata de un documento en el que aparecen reflejados los datos de la empresa participante y su conformidad e interés por participar en el proyecto a través de la asistencia a los Workshops de Responsables de Prevención, de Mandos /Encargados, de Directivos y de Operarios.
- **Documento LOPD,** en el que se informa a la empresa participante del tratamiento de datos personales, de información y su consentimiento mediante firma del documento.
- **Guion de llamada telefónica.** Con la finalidad de detectar interés real de la empresa por participar en el Estudio desde la asignación de participantes/perfiles a las diferentes jornadas presenciales en el cronograma de actividades.
- **Formato email de agradecimiento.** Se trata del texto que recoge en un primer momento unas palabras de gratitud por su adhesión al Estudio además de indicarle el cronograma con las actuaciones previstas, que derivan de su compromiso con la contribución al mismo.

## C. Desarrollo De Las Fases Del Proyecto

Comenzamos dando detalle de la ejecución de cada una de las partes.

### FASE 1. PREPARACIÓN DE LOS TRABAJOS

#### - Selección De Empresas Embajadoras. Prospección De Participantes En El Estudio.

Una **empresa embajadora** en el contexto del *Estudio sobre la contribución de la cultura preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo*, es aquella que:

- **Contribuye de forma activa y voluntaria en los ámbitos de la prevención, seguridad y salud**, aportando valor añadido a las demás participantes, desde los buenos resultados que obtienen como consecuencia de poner en marcha determinadas Buenas Prácticas.
- **Produce un efecto tractor sobre el resto de organizaciones** para conseguir multiplicar el impacto positivo de la incorporación de liderazgo preventivo que construye consciencia preventiva.
- **Da a conocer su experiencia en el ámbito del liderazgo en prevención**, la seguridad y la salud, mostrando el compromiso con la excelencia, además de su co-responsabilidad en la construcción de cultura preventiva que trasciende del contexto puramente organizacional, al comunitario y social.

- **Cuenta con una amplia actitud de implicación** tanto de la dirección como de los mandos y de las personas trabajadoras y sus representantes.

Las **empresas embajadoras** para el estudio han sido finalmente seis empresas andaluzas que representan los valores que pretende promover desde la actual Estrategia Andaluza 2017-2022 del IAPRL y que cuentan con un sólido liderazgo en seguridad, prevención y salud como criterios de “selección”. Éstas han sido:

<b>Empresas EMBAJADORAS</b>
NAVANTIA
DHL
SIASA
REPSOL
MONTAJES HINESUR
BRENNTAG QUÍMICAS

El liderazgo preventivo que abanderan estas seis entidades embajadoras, debe poder comprobarse por resultados tangibles (cuantificación y descripción de indicadores), para así **motivar al resto de empresas participantes** a generar el desarrollo de las competencias que son necesarias en un liderazgo promotor de cambio, convirtiendo sus lugares de trabajo en entornos seguros y saludables.

El alcance del proyecto se ha circunscrito a empresas **con prácticas de prevención ya consolidada** que quieran reforzar los mecanismos de generación de una auténtica cultura preventiva, basándose en una de las herramientas clave para la generación de cambio, como es el Liderazgo.

En este apartado es importante señalar que:

- la empresa **NAVANTIA** ha sido finalmente la **Embajadora ANFITRIONA del conjunto de Workshops realizados**, ofreciendo sus instalaciones de manera generosa y desprendida para el desarrollo de las jornadas en sus distintas convocatorias. Inicialmente planteábamos como enriquecedor el ir rotando por las instalaciones de las empresas participantes, pero dado la calidad de las instalaciones de Navantia y su capacidad para organizar los espacios de reuniones, se decidió que las celebraciones de los encuentros fueran en sus instalaciones, a lo que agradecemos desde estas líneas su desinteresada colaboración.
- por deferencia a determinados perfiles de participantes a los que no les era posible acudir en fechas a las convocatorias en Navantia (Puerto Real), por motivos de agenda principalmente, pero que mostraron gran interés en contribuir en el proyecto, se han duplicado Workshops en Sevilla, haciendo uso de instalaciones de Dopp Consultores y del Hotel AC Ciudad de Sevilla, para la celebración de los mismos.

*Ha sido un total de **9 Workshops**, (5 en Puerto Real y 4 en Sevilla), los encuentros mantenidos con los grupos de interés, superando los 5 workshops que aparecían en las bases del proyecto a fin de dar respuesta. Esto ha sido así, puesto que en las primeras convocatorias no pudieron participar todas las empresas convocadas y, dado el interés de las ausentes, se convocaron workshops adicionales en los que recuperar a dichas empresas y siguiendo la misma metodología y dinámicas adaptadas a un menor número de participantes en algún caso, poder así considerar sus experiencias y opiniones de cara a la consecución de los objetivos del Estudio.*

- La condición de empresa embajadora conllevaba actuaciones previas de entrevistas con las personas trabajadoras que participarían desde los diferentes perfiles en cada Workshop, finalmente resultó tan interesante el

concretar con cada participante su percepción de lo que es una competencia que genera cultura preventiva, el determinar cuáles son sus comportamientos que generan ejemplo, etc.

Que vimos muy conveniente esta acción hacerla extensiva no solo a las 5 empresas inicialmente contempladas en el proyecto, sino realizarla con todas las personas participantes, ya que así conseguíamos que estuvieran “ambientados” en los conceptos que se iban a manejar en el encuentro con las otras empresas y que fueran reflexionando en su ejercicio y tarea diaria previamente a la celebración del Workshops sobre sus propios comportamientos y si eran exitosos con respecto a la Cultura preventiva o no.

Para homogeneizar estas informaciones diseñamos un modelo de entrevista al efecto que adjuntamos en los anexos.

Los principales aspectos tratados han sido:

#### **CULTURA PREVENTIVA:**

- ¿Cuáles son las claves para desarrollar una Cultura Preventiva en su empresa?
- ¿Cómo se puede saber si estas claves se están dando?
- ¿Quiénes son los perfiles más adecuados para evaluar los niveles reales de Cultura Preventiva implantados?

#### **COMPORTAMIENTOS:**

- ¿Qué comportamientos debe tener el responsable de un equipo a la hora de desarrollar la Cultura Preventiva descrita anteriormente?
- ¿Podrías priorizar los comportamientos anteriores del más necesario al menos necesario?

- ¿Cómo crees que impactarían estos comportamientos en el equipo del que es responsable?

#### **EVIDENCIAS/ HECHOS CONCRETOS:**

- ¿Qué habría que observar en un líder cuyos comportamientos están alineados con los anteriores? ¿Podrías poner ejemplos concretos?
- ¿Con qué intensidad o frecuencia deberían producirse esas evidencias?
- ¿Cómo se podría fomentar el que se den esas evidencias en los responsables de equipo?

### **- Diseño De La Estrategia Y Los Soportes De Captación De La Información**

Este proyecto ha pretendido que los participantes ayuden a identificar y definir las habilidades y destrezas de Liderazgo Preventivo que favorecen cambios culturales en sus organizaciones.

Para ello se han llevado a cabo previo a los workshops las entrevistas individuales comentadas en el apartado anterior.

Y como herramienta nuclear de captación de información consideramos los **workshops**, es decir, grupos de trabajo con la intención de poner en común y analizar conjuntamente, en este caso, los aspectos ligados a los estilos de liderazgo generador de Cultura Preventiva.

Algunas **características definitorias de los workshops relacionadas con nuestra experiencia en la realización de los mismos son:**

1. Un workshop es un taller, lo que quiere decir que los asistentes a él han de involucrarse en todo lo que allí sucede. Es sobre todo utilizado para adquirir nuevos conocimientos o habilidades o intercambio de impresiones a la vez que se favorece el trabajo en equipo.

○ **Concretamente en el Estudio presente ha servido como instrumento a través del cual identificar aquellas competencias que las empresas invitadas a través de sus diferentes categorías profesionales, creen necesarias para el desarrollo del liderazgo en prevención.**

2. Un workshop tiene una **corta duración**, ya que no suele llevar más de 4 horas. Puede formar parte de algún seminario o actividades de empresa, y por ello quizá haya más de uno, aunque refiriéndose a otro tema. No hay un ponente ni una persona que lo diga todo, son los asistentes los que participan bajo la supervisión de uno o varios moderadores.

○ **En nuestro caso han tenido una duración aproximada entre 3 horas y media y 4 horas, desde una participación activa y distendida de los asistentes.**

3. Los **moderadores** dinamizan la sesión y facilitan la obtención, reformulando conceptos y focalizando la temática en los casos en los que las intervenciones sean más dispersas y alejadas del tema a tratar. Son **los asistentes** los que

dirigirán la conversación a donde quieran llevarla, e incluso habrá intercambio de impresiones entre ellos.

- **En la realización de los workshops, los moderadores han utilizado en algunos momentos el recurso de la reformulación a fin de acercarlos en mayor medida la terminología y contexto de desarrollo competencial a los asistentes.**

(La identificación de competencias necesarias para el ejercicio de un liderazgo preventivo que es promotor de cultura segura y saludable, por desgracia, no es algo que esté “a la orden del día” en nuestro engranaje empresarial.)

4. Un workshop se ha de **organizar** seleccionando el local donde se va a desarrollar y estableciendo el horario en que se llevará a cabo, teniendo en cuenta diversos aspectos que permitan que el sitio esté disponible y los asistentes puedan acudir. Además, hay que prepararlo teniendo en cuenta los temas primeros que se van a desarrollar y creando los talleres que se van a realizar, dejando descanso entre unos y otros si es que hay más de uno.

- **La acertada elección de los enclaves en los que se ha llevado a cabo el desarrollo de los diferentes workshops (NAVANTIA y las instalaciones de Dopp Consultores y AC Ciudad de Sevilla), ha permitido trabajar de forma cómoda y amplia. Las salas han contado con los recursos necesarios para un adecuado desempeño en cuanto a medios y disposición. En cuanto al horario, ha sido valorado como apropiado por los asistentes, teniendo la sensación en alguna de las ocasiones de que su duración “se había quedado corta”, respondiendo al interés mostrado por la materia tratada.**

Con el objetivo de **delimitar y concretar los contenidos y estructura temática** que se han trabajado en los workshops, se han efectuado actuaciones como:

- el **análisis detallado**, sobre aquellas **buenas prácticas** que abanderan hoy en día la labor en liderazgo preventivo de las empresas embajadoras, que ha permitido,
- un **diseño adhoc de recursos de dinamización y ejecución** de la sesión. Así se ha conseguido extraer contenido suficiente de “lecciones aprendidas” sobre experiencias de éxito en el desarrollo de las competencias propias del liderazgo, que han tenido una mayor contribución a la generación de la Cultura preventiva.

En líneas generales, los hitos que se han venido trabajando en el transcurso de los workshops han estado relacionados con:

- *Cómo se vincula la Cultura preventiva a la Excelencia empresarial.*
- *Cómo se puede capacitar de manera preventiva en el desarrollo de Estrategias Exitosas para el cambio*
- *Qué competencias son necesarias para desarrollar el liderazgo transformador*
- *Qué elementos, recursos y herramientas son importantes para trabajar en éxito.*
- *Cuáles son los elementos que contribuyen a una mayor motivación en la implicación las personas trabajadoras en su incorporación a una adecuada cultura preventiva.*

Las **actuaciones de prospección** que se han acometido en el “*Estudio sobre la Cultura preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo*” se han forjado en un contexto en el que:

1. Se ha mostrado un **enfoque preciso y claro** a la empresa participante sobre el grado de implicación que conllevaba la participación en el mismo en tiempo y forma.
2. Se han expuesto con claridad las **ventajas de participar** en el Estudio. Cuando una empresa es conocedora de las ganancias y utilidades que trae consigo la colaboración en el Estudio que nos ocupa, sopesa el “esfuerzo” que le puede suponer sumarse al proyecto y los beneficios que ocasiona en su imagen, prestigio, desarrollo en materia preventiva (beneficios internos), así como la labor ejemplarizante y didáctica en el entramado organizacional (beneficios externos).
3. Se genera una **relación de confianza en la que se le hace una invitación a la co-creación de conocimiento compartido** a partir de la experiencia en primera persona de la práctica preventiva que vaya más allá del marco de su compañía.

Para el desarrollo de los workshops se ha invitado prioritariamente a profesionales de las 6 empresas embajadoras, más otras 15 empresas andaluzas. Superando la consigna referida en el proyecto que se circunscribía a 10 empresas en total como participantes.

Presentamos la relación de empresas que han participado en el proyecto:

<b>Empresas PARTICIPANTES</b>
ACERINOX EUROPA, S.A.U.
ACG CENTROBAHÍA, S.L.
AIRBUS PUERTO REAL
AGUAS DE ROTA
APM TERMINALS
COBRE LAS CRUCES, S.A.
DIPUTACIÓN DE CÁDIZ
ISOTROL
GRUPO BOLUDA
GRUPO HERMANOS MARTÍN (SUPERMERCADOS MAS)
MAESE
MIGUEL GALLEGO S.A. (MIGASA)
RIOTINTO MINING (MINA DE RIOTINTO)
MONCOBRA, S.A.
QUIRÓN SALUD (SAGRADO CORAZÓN)

## **Fase 2. Recogida y tratamiento de la información**

### **- Desarrollo De Workshops**

La organización a las diferentes jornadas Workshops se ha realizado a través de una **rigurosa agenda de convocatoria** que ha permitido conformar grupos por perfiles profesionales del conjunto de empresas participantes (embajadoras y pymes). Los puestos representados han sido:

- Directores Generales, Directivos de RR.HH., Directivos de Producción y procesos, Dirección de Ingeniería y Proyectos.
- Mandos y Encargados, de Producción, Ingeniería de procesos y jefes de Mantenimiento
- Delegados de PRL y representantes legales de los trabajadores.
- Responsables de SSL y Trabajadores Designados.
- Trabajadores y trabajadoras de operaciones

El desarrollo de cada uno de los workshops que ha seguido un **guión preestablecido** que ha permitido replicar de forma similar la jornada en cada una de las convocatorias y con cada uno de los perfiles profesionales.

WORKSHOP – LIDERAZGO PREVENTIVO

Hora	Contenido	Actividad
00:00	Comenzar la sesión con una actividad de impacto en la que se evidencia que la forma en cómo los líderes se relacionan con sus equipos condiciona claramente los comportamientos y las formas de actuar de sus colaboradores	Ejercicio: "El cepillo de dientes" Tras solicitar un voluntario para hacer un ejercicio se le pide que haga una tarea con un estilo distante y poco implicado. Los resultados son nulos. En un segundo ejercicio, a otro voluntario se le contextualiza, se le dan pautas y recursos, y se le acompaña. Los resultados son extraordinarios.
00:30	Dar la bienvenida al Workshop y recordar el contexto y el objetivo del mismo. Que los participantes se conozcan.	Discurso del facilitador, diapositiva con los objetivos de la sesión y ficha de presentación de los participantes compartida en una ronda.
00:50	Análisis de qué es lo que tiene que hacer un líder para generar Cultura Preventiva.	Mediante una Técnica de Grupo Nominal, se extraen de los participantes cuáles son los comportamientos generadores de Cultura. Se les complementa con la propuesta del borrador elaborado por DOPP. Y se priorizan desde los de más impacto a los de menos.
01:30	Identificación de las evidencias comportamentales de los líderes generadores de Cultura Preventiva.	Se les divide en grupos para trabajar cada uno las evidencias asociadas a un comportamiento de los establecidos como clave.
02:00	Descanso	
02:20	Compartir las evidencias identificadas	Cada grupo hace una breve exposición justificativa de las evidencias identificadas y recibe el feedback del resto de grupos sobre los resultados de su trabajo.
02:50	Análisis de las barreras del rol que participa en el workshop (Directivos / Mandos / RLT / Trabajadores) para poder actuar según esas evidencias.	Mediante otra Técnica de Grupo Nominal, los participantes comparten sus dificultades para actuar según los comportamientos generadores de Cultura Preventiva. Estas dificultades se "clusterizan" para identificar posteriormente posibles actuaciones que permitan salvarlas.
03:30	Dificultades del rol del workshop en sus interrelaciones con otros protagonistas de la Prevención.	Mediante una dinámica proyectiva de coaching de equipos, se identifican los stakeholders clave del rol representado en el workshop y se analizan las distancias respecto a otros roles a la hora de establecer interrelaciones generadoras de Cultura Preventiva.
04:00	Descanso	
04:20	Identificación de Planes de Acción para la generación de Cultura Preventiva desde el rol representado en el workshop	Una vez priorizadas las barreras resultantes de las dos dinámicas anteriores, se identifican las más significativas y mediante una dinámica de coaching de equipos de "Open Space" se activa un brainstorming múltiple para identificar ideas que transformen en Proyectos de generación de Cultura Preventiva desde el rol representado
04:50	Cierre	Conclusiones más significativas y agradecimientos

Seguidamente se muestra con detalle, los aspectos trabajados y sobre los que se ha volcado información:

- Competencias diana que consideran imprescindibles a la hora de desarrollar liderazgo preventivo en las organizaciones.
- Comportamientos asociados a esas competencias.
- Barreras a la hora de incorporar y desarrollar tales repertorios conductuales.
- Soluciones y propuestas, para minimizar esas barreras, así como aliados de la organización, en vías de incorporar el liderazgo preventivo en los distintos perfiles/categorías profesionales.

- **Análisis De La Información Extraída De Cada Workshop**

**WORKSHOP 1:** Responsables PRL

**FECHA EJECUCIÓN:** 13/07/2018

**PROVINCIA:** CADIZ

EMPRESAS	Nº Participantes
ACG ENTROBAHÍA, S.L.	3
APM TERMINALS	1
MINA DE RIOTINTO	1
MONCOBRA, S.A.	1
MONTAJES HINESUR, S.L.	1
SIASA (DEPISA)	1
NAVANTIA	5
DIPUTACIÓN DE CÁDIZ	2
<b>TOTAL</b>	
<b>8 EMPRESAS</b>	<b>15 PARTICIPANTES</b>
 <b>93%</b>	 <b>7%</b>

Tras la presentación de los participantes, se comparte el objetivo de la jornada: **“Poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”**.



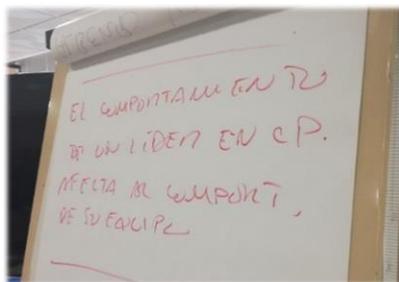
Comienza la sesión con una dinámica de grupo inicial en la pretensión de demostrar que la forma en la que los líderes se relacionan con sus equipos condiciona claramente los comportamientos y las formas de actuar de sus colaboradores. Por lo tanto: manifestar que los diferentes comportamientos que se obtienen de los grupos de influencia depende del tipo de liderazgo que se ejerza sobre ellos.

***“El comportamiento de un líder en Cultura Preventiva***

***afecta al comportamiento de su equipo.”***

Seguidamente se trabaja sobre una segunda dinámica en la que se requieren dos personas voluntarias que recibieron por parte del consultor/dinamizador, diferentes indicaciones sobre cómo dirigirse al grupo.

- Primer rol desempeñado: **líder autoritario**. Se dan las instrucciones de manera directa y concisa, donde únicamente se busca el cumplimiento de las tareas a través de las instrucciones.



Este tipo de liderazgo está orientado al poder y a la coerción, que ejerce su autoridad de manera formal y con control, que ve a los colaboradores como los instrumentos para alcanzar sus fines. El resultado que obtuvo por el grupo se ciñó exclusivamente a lo solicitado, sin ningún tipo de implicación o motivación.

- Segundo rol desempeñado: **liderazgo de equipo**. Se propicia una discusión abierta, franca, integradora y con gran participación por parte del grupo. Esto provocó una mejora del ambiente de la reunión, con una alta participación por

parte de los colaboradores, llegando a resultados mucho más allá de los meramente solicitados.

Los comportamientos que tuvieron ambos líderes fueron sustancialmente diferentes y esto se reflejó de manera directa en la actitud de los participantes. El que se mostró autoritario, recibió un feedback neutro, donde el equipo no se involucró, únicamente respondió a lo que se le preguntaba sin realizar ningún aporte de valor. Sin embargo, el que mostró una actitud colaborativa generó un ambiente relajado, participativo en el que se compartían ideas, impresiones y las asistentes se mostraban motivados con el objetivo.

La conclusión obtenida tras la dinámica: ***“de manera incuestionable, los comportamientos de los grupos son indiferentes y la conducta del líder incide directamente en el comportamiento de su equipo.”***

Concienciados de la importancia del comportamiento del líder, da continuidad el workshop con la Técnica de Grupo Nominal (TGN) donde tratamos de analizar: **qué es lo que tienen que hacer un líder para generar Cultura Preventiva.** La Técnica de Grupo Nominal genera un gran número de soluciones subjetivas y además “obliga” a la participación de todos los asistentes, de manera que los resultados de la misma están muy enriquecidos al ser un compendio variado de ideas y vivencias. **La finalidad es: de detectar de manera conjunta aquellos comportamientos generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles organizacionales.** Para la realización de la misma y guiados por un experto en Desarrollo de RRHH se pidió a los participantes que realizaran un análisis individual de qué es lo que tiene que hacer un líder para generar Cultura Preventiva y que lo plasmen de manera concisa. Cada uno de los asistentes trabajó sobre la pregunta: **“¿Qué tengo que hacer yo para llegar a ser un líder en materia preventiva?”**

Se dividió a los participantes en pequeños grupos, interrelacionando así a personas de distintas Organizaciones y se les animó a que pusieran en común, priorizando entre las ideas de los componentes del equipo, cuáles eran los comportamientos generadores de Cultura Preventiva.



Tras el primer *brainstorming* en equipos, se solicitó a los asistentes que pusiera en común con el resto y analizaran conjuntamente sus reflexiones, dando lugar a una pizarra de ideas, sobre **cuáles son los comportamientos ligados al liderazgo generadores de Cultura Preventiva en las compañías, según los Responsables de Salud y Seguridad.**

Los asistentes consideraron los siguientes comportamientos:

- Creer en la Prevención y que se sienta como algo intrínseco
- Predicar con el ejemplo constantemente
- Generar confianza
- Reconocimiento
- Dar ejemplo
- Credibilidad
- Implicación diaria
- Constancia.
- Que lo asuman como propio.
- Participación.
- Fomentar la prevención.
- Capacidad comunicativa.

- Transmitir seguridad y confianza.



El experto dividió estos comportamientos en siete columnas de competencias, agrupando aquellas ideas que tienen una base similar. Dando lugar a las siguientes agrupaciones:

Grupo 1: Creer en la prevención y que sientan como algo intrínseco

Grupo 2: Predicar con el ejemplo constantemente. Dar ejemplo. Credibilidad. Implicación diaria.

Grupo 3: Participación. Fomentar la prevención

Grupo 4: Reconocimiento. Generar confianza.

Grupo 5: Capacidad comunicativa

Grupo 6: Transmitir seguridad y confianza.

Grupo 7: Que lo asuman como propio.

Tras este análisis en común, se ha realizado la equivalencia de estos comportamientos en competencias, **dando lugar al perfil competencial del líder preventivo según los Responsables de Salud y Seguridad.**

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
Creer en la prevención y que la sientan como algo intrínseco	Identificación. Compromiso
Predicar con el ejemplo constantemente. Dar ejemplo. Credibilidad. Implicación diaria.	Liderar con el ejemplo
Participación. Fomentar la prevención	Trabajo en equipo y el desarrollo de personas
Reconocimiento. Generar confianza.	Credibilidad. influencia.
Capacidad comunicativa	Habilidad comunicativa, comprensión interpersonal
Transmitir seguridad y confianza.	Credibilidad
Que lo asuman como propio	Autoafirmación

Una vez divididos estos comportamientos en columnas, se les pidió a los participantes, esta vez de manera individual, que eligiesen **los tres comportamientos más significativos del líder preventivo.**



Tras las reflexiones individuales, se realizó una puesta en común de estos comportamientos, tratando de manera conjunta de identificar:

- las evidencias comportamentales de los líderes generadores de Cultura Preventiva,
- así como el análisis de las barreras que encuentran ellos, desde su rol de Responsable de Seguridad y Salud para actuar según los comportamientos generadores de Cultura Preventiva.

Durante esta actividad, se percibió la **dificultad de los participantes en reconocer cuáles eran sus propias barreras de actuación, identificando las causas de éstas a agentes externos**. Algunas de las identificadas:

- Falta de recursos.
- Falta de reconocimiento por parte de la Dirección
- No toda la dirección cree y ni da ejemplo.
- Resistencia al cambio en general.
- Ignorancia de la formación

Estos son de factores externo, pero **¿Son capaces de reconocer barreras internas? ¿Qué barreras tienen ellos, desde su posición para cambiar la Cultura Preventiva? ¿Qué barreras encuentran en ellos mismos para ejercer liderazgo preventivo?**

Se les pidió un esfuerzo para que hicieran zoom a los factores personales que les impiden o limitan a la hora de ejercer este liderazgo preventivo, porque solo así, interiorizaran las barreras, y conseguirán cambiar ellos.



Después de unos minutos de reflexión algunas de las ideas surgidas:

#### BARRERAS

- **Imperativo de la cultura del cliente sobre su propia cultura de Empresa.** Se trata claramente de una barrera personal, siendo el ideal el hecho de que, aunque el profesional cambie de empresa, su visión respecto a la Prevención siga siendo la misma, es decir, que la tenga interiorizada.
- **Falta de conciencia sobre la responsabilidad del *wellness*,** es decir, del bienestar de los empleados en sus empresas.
- **Cierto temor** de presentar ante la Dirección con costosos proyectos en aras de mejorar la Prevención.
- **Resistencia al cambio.**
- **Actitud acomodaticia en el cumplimiento de la normativa.** Desde verbalizaciones como: *“El de arriba está conforme y los de abajo no se enteran, ¿para qué voy a seguir evolucionado?”*

A modo de cierre del workshop y para ayudar a los asistentes en trabajar la superación de estas barreras, el dinamizador de RRHH se refirió al libro de Steve Covey, “*7 hábitos de la gente altamente efectiva*”, exactamente a la herramienta del Circulo de Control, en el que te da unas pautas para reflexión ya que si es utilizado correctamente les puede ayudar a poner el foco en lo que realmente importa para cambiar una actitud.

¿Qué factores de los existentes me puede hacer ser eficaz de cara al liderazgo preventivo? Si adaptamos lo que dice Covey, si de verdad quieren ser eficaces en el liderazgo preventivo deben centrarse en el círculo de control, que es área que verdaderamente pueden modificar y controlar. Buscar en sí mismos, superar las barreras que comentaron, llevar a cabo cambios en sus hábitos, en sus métodos de influencia, y del modo en que ven las dificultades que no controlan, para poder llegar a ser Líderes Preventivos propulsores de la Cultura Preventiva en sus organizaciones.

**WORKSHOP 2:** Delegados PRL

**FECHA EJECUCIÓN:** 05/10/2018

**PROVINCIA:** CADIZ

EMPRESAS	Nº Participantes
ACG CENTROBAHÍA, S.L.	1
AIRBUS PUERTO REAL	1
DIPUTACIÓN DE CÁDIZ	2
NAVANTIA	9
REPSOL BUTANO	1
SIASA (DEPISA)	1
<b>TOTAL</b>	
<b>6 EMPRESAS</b>	<b>15 PARTICIPANTES</b>
 <b>93%</b>	 <b>7%</b>

Como inicio de la jornada, se dio la bienvenida al Workshop, recordándose el objetivo del mismo: ***“poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”***.

Tras las presentaciones de los participantes, se comenzó la sesión con una reflexión individual, donde cada uno de ellos tenía que escribir 2 competencias, en unas tarjetas, que desde su experiencia considerasen esenciales como líder. Seguidamente, el dinamizador recogió todas las tarjetas, las barajó y las fue debatiendo una a una con todo el grupo.

De este debate conjunto, se extrajeron ideas interesantes, y se fomentó un sentido de pertenencia grupal, ya que muchas de las competencias escritas, coincidían con otras.

Como resultado, se extrajeron las siguientes **competencias**:

- Comunicación
- Generosidad
- Empatía
- Ser ejemplo
- Credibilidad
- Constancia
- Iniciativa

Estas competencias se agruparon y se trabajaron en 3 grupos, con la Técnica de Grupo Nominal (TGN), donde los asistentes trabajaron para identificar, **qué comportamientos tenía llevar a cabo un líder para generar Cultura Preventiva**.



Se trata de una técnica de enorme utilidad, ya que genera un gran número de soluciones subjetivas y además favorece la participación de todos los asistentes, de manera que los resultados son potentes, al ser un compendio muy variado de ideas y vivencias. El objetivo de esta dinámica, era, por tanto, **detectar de manera conjunta aquellos comportamientos generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles organizacionales**.



Cada uno, desde su propia reflexión, debía hacerse la siguiente pregunta: **¿Qué tengo que hacer para llegar a ser un líder en materia preventiva?** Tras este primer **brainstorming** grupal, se solicitó a los asistentes que pusieran en común con el resto y analizaran sus reflexiones, dando lugar a los siguientes **comportamientos**:

- *Propiciar la formación en materia preventiva.*
- *Conocer a los demás, ser cercano.*
- *Trabajar por y para los demás.*
- *Fomentar el diálogo.*
- *Ser consecuente con nuestras comunicaciones.*
- *Insistir hasta conseguir.*
- *Estar presente en el lugar de trabajo.*
- *Escuchar a los trabajadores y mostrar un compromiso.*
- *Dar ejemplo para educar, ser el primero que cumpla la normativa preventiva.*

- *No esperar a que pueda ocurrir un incidente, antes prevenir.*



La extracción de conclusiones ha dado lugar al perfil competencial del líder preventivo según los Delegados de PRL:

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
Fomentar el diálogo. Ser consecuente con nuestras comunicaciones.	Comunicación
Conocer a los demás, ser cercano/a. Estar presente en el lugar de trabajo.	Empatía
Dar ejemplo para educar, ser el primero que cumple la normativa preventiva. No esperar a que pueda ocurrir un incidente, antes prevenir	Ser ejemplo

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
Escuchar a los trabajadores y mostrar un compromiso.	Credibilidad
Insistir hasta conseguir.	Constancia
Propiciar la formación en materia preventiva.	Iniciativa
Trabajar por y para los demás.	Generosidad

Por lo tanto, las nuevas conductas de cambio en la Cultura Preventiva que estos comportamientos pueden generar, tanto en el equipo como en el entorno empresarial, son las siguientes:

- **Impacto en la comunicación de la empresa:** haciendo que esta sea más clara, eficaz y directa.
- **Fomento de un mejor ambiente de trabajo:** construyendo, gracias a la mejora de la comunicación, la base de la confianza en el equipo.
- **Aumento del bienestar de los empleados:** éstos, al tener presente al líder y percibir su cercanía, se sienten más respaldados y seguros, y ello redundará en una mejora de su *wellness* profesional y personal.

- **Adopción de conductas más seguras:** Cuando el líder es el primero en dar ejemplo de lo que significa cultura preventiva, esa actitud redundante en una conducta similar en el equipo.
- **Mayor compromiso en el cumplimiento de la normativa de PRL:** aumento de la sensibilización con respecto a su seguridad y a la de los compañeros, así como generación de propuestas e iniciativas de mejora por parte de los empleados.
- **Personal más actualizado y formado:** con respecto a las novedades en materia de PRL que afectan tanto a la empresa, como a su propio puesto de trabajo.

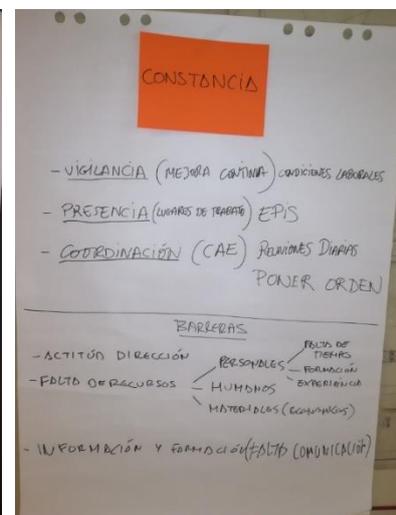
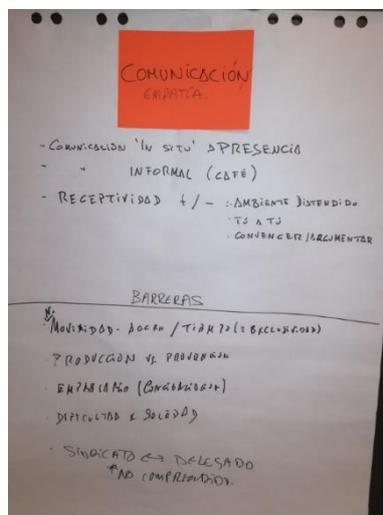
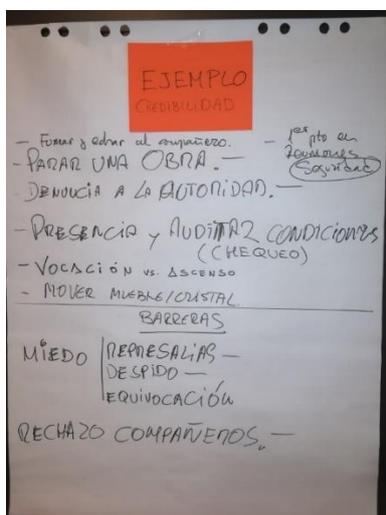
Por último, continuando con el trabajo compartido, cada equipo tenía que detectar cuáles eran las **dificultades que les impedían llevar a cabo esos comportamientos**. Entre el conjunto de participantes se detectaron las siguientes barreras que de alguna forma obstaculizaban la puesta en marcha de los comportamientos identificados:

### **INTERNAS**

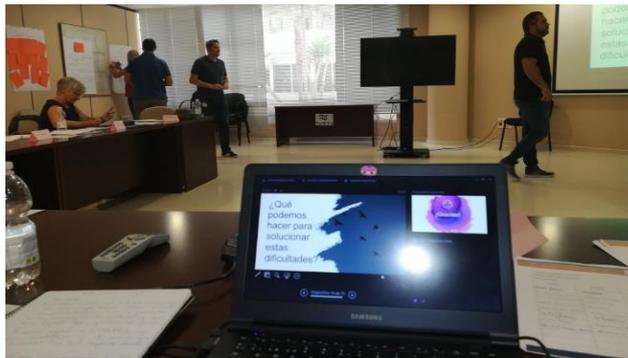
- **El miedo:** siempre dispuesto a bloquearnos, las dudas y los miedos personales, a equivocarse, a no “dar la talla”, a no tener todas las respuestas, a no conseguir que todo el personal esté contento con las decisiones que se tomen en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

## EXTERNAS

- **La falta de reconocimiento:** los participantes comentan que, ocupar el cargo de Delegado de Prevención, a veces les supone una falta de reconocimiento y les resta posibilidades de ascenso dentro de la empresa.
- **La conciliación familiar:** las funciones de un Delegado de PRL, a veces van más allá de su jornada laboral, y le ocupan bastante tiempo. Esta dedicación les supone a veces “problemas familiares” y dificultades en la conciliación de la vida personal – profesional.
- **La poca flexibilidad de la empresa:** ante las propuestas innovadoras de mejora en materia de Prevención de Riesgos, por ejemplo, la necesidad de realizar un estudio de riesgos psicosociales, que les ayude a averiguar las causas de absentismo, *burnout* y estrés, y así poner en marcha un plan de actuación al respecto.
- **La falta de recursos económicos y materiales:** en ocasiones, la empresa bien por falta de recursos, o por invertir éstos en otras cuestiones, no cubre las necesidades reales en la empresa, lo cual impide o dificulta el llevar a cabo algunas medidas propuestas.



A modo de cierre del workshop y con la finalidad ayudar a los asistentes a trabajar la superación de estas barreras, el dinamizador de RRHH les pidió que, en silencio, se acercaran a los carteles donde estaban esas dificultades escritas, y pusieran de qué forma creían que podían solucionarse.



Para finalizar, se comentaron como refuerzo las **soluciones propuestas**, que iban encaminadas hacia romper esas barreras, teniendo como bandera la persistencia y la creencia de que las cosas se pueden hacer de forma diferente, y buscando siempre trabajar con las mejores condiciones de seguridad y bienestar laboral posibles.

Por último, se procedió dando las gracias por su asistencia y participación en el Workshop.

**WORKSHOP 3:** Responsables PRL

**FECHA EJECUCIÓN:** 29/10/2018

**PROVINCIA:** SEVILLA

EMPRESAS	Nº Participantes
ACERINOX EUROPA S.A.U.	1
COBRE LAS CRUCES, S.A.	1
DHL	1
GRUPO HERMANOS MARTÍN (SUPERMERCADOS MAS)	1
MAESE	2
MIGUEL GALLEGO S.A. (MIGASA)	1
QUIRÓN SALUD (SAGRADO CORAZÓN)	1
REPSOL BUTANO	1
<b>TOTAL</b>	
<b>8 EMPRESAS</b>	<b>9 PARTICIPANTES</b>
 <b>44%</b>	 <b>56%</b>

La sesión transcurrió a lo largo de 3,5h de duración en las que se ha trabajado siguiendo un guion preestablecido por los facilitadores (consultores) que ha proporcionado tanto el **marco global del cometido de la jornada**, como la posibilidad de aterrizar sobre la concreción de información ligada al comportamiento del directivo hacia el liderazgo preventivo que es palanca en el cambio cultural de la empresa hacia la prevención, la seguridad y la salud.

Tras la presentación de los participantes, a objetivo de que se conozcan e identifiquen las empresas en las que desarrollan su labor, se les presenta una **actividad inicial** con el objetivo de que analicen **cuáles son los cometidos de un líder para generar cultura preventiva**. De forma individual, se les ha pedido que

identificaran aquellas 2 competencias que, desde su experiencia, reconocen como claves para el desempeño de su labor como Responsables y líderes en Prevención.

Las **competencias** recogidas han sido las siguientes:

- *Educación en seguridad. Ser ejemplo en seguridad*
- *Desarrollar a otros*
- *Generar confianza*
- *Sensibilizar*
- *Explicar, hacer entender*
- *Conocer la compañía para entender los comportamientos*
- *Escuchar a compañeros*
- *Dar ejemplo y actuar*
- *Empatizar*
- *Convencer*
- *Crear en la prevención como técnico*

Estas competencias declaradas de forma individual, finalmente se han concretado en 6 para de esta forma poder trabajar en la sesión de forma más operativa, ya que algunas de ellas se identificaban con acciones muy similares:

<b>Comunicar</b>	<b>Ser ejemplo y actuar según cultura preventiva</b>
<b>Escuchar</b>	<b>Generar confianza y educar</b>
<b>Convencer</b>	<b>Crear y transmitir cercanía</b>

Una vez que se han expuesto en los diferentes paneles, por subgrupos (1 y 2), se ha trabajado sobre ellas, pidiéndoles que identificaran **comportamientos** y

**evidencias comportamentales asociadas a cada competencia.** La tarea ha resultado especialmente compleja para ellos, pues esta nomenclatura y dinámica de trabajo resulta ajena a su contexto habitual profesional. En aras de agilizar la situación se les han facilitado una serie de enunciados introductorios del tipo:

- ❖ Cuando se ha hablado de **competencias** también se han identificado como Acciones.
- ❖ Cuando se les ha pedido que buscaran **comportamientos ligados a la competencia** se les ha introducido bajo: “Cuando yo (seguido del verbo) ...”
- ❖ Cuando se les ha pedido que localizaran **evidencias comportamentales** se les ha introducido bajo: “Consigo que tú (seguido del verbo) ...”



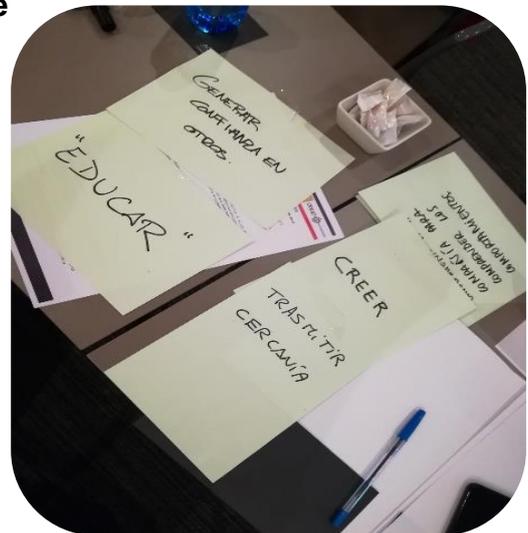
Los **resultados o comportamiento ligados a las competencias** han sido:

- *Uso los EPI'S según zonas de trabajo*
- *Se acuerda con la dirección decisiones sobre seguridad*
- *Activo en el momento y resuelvo incidencias de seguridad que se transmiten*
- *Facilito acciones formativas creando confianza en la cultura preventiva*
- *Estoy presente haciendo visitas*
- *Actúo siendo dialogante y receptivo*
- *Conozco al personal*

- *Me comunico “one to one”*
- *Me comunico con frecuencia*
- *Soy específico en mis instrucciones*
- *Empatizo con tus problemas y conozco tus tareas*
- *Explico el por qué y el para qué*
- *Pongo ejemplos*

Es decir, **los participantes han reparado en que cuando llevan a cabo esos comportamientos, de alguna forma están trabajando sobre las competencias señaladas por ellos mismos.**

Han “aterrizado” la naturaleza más abstracta de la competencia en repertorios conductuales propios, de otros o de la propia organización, tomando conciencia del valor de sus actuaciones en la consecución del cambio cultural hacia la Prevención, la Seguridad y la Salud.



En el momento de pasar al último apartado de **evidencias comportamentales**, se les ha dado la posibilidad de que las puedan identificar también bajo el epígrafe de resultados o impactos a tres niveles:

- **Impactos en mi propio comportamientos y actitud** ante mi labor como líder preventivo.



- **Impactos en las demás personas trabajadoras**, en aras de que consigan incorporar repertorios conductuales y actitudes preventivas.

- **Impactos en la propia organización y empresa** en el cambio hacia cultura preventiva.

Se comparte a continuación los enunciados obtenidos en este apartado de la actividad:

***“¿Cuál es el resultado de mi comportamiento? ¿Qué consigo?”:***

***El resultado de mi comportamiento es que consigo...***

- *que sea más efectivo lo que se transmite.*
- *que te impliqués e involucres.*
- *que adquieras un hábito de comunicación efectivo*
- *que nos entendamos inequívocamente*
- *que te sientas valorado*
- *que desarrolles compromiso y sentido de pertenencia*
- *que creas*
- *cambios en tu comportamiento preventivo*
- *que entiendes la necesidad del cambio*
- *que todo el personal lleva los EPI'S*
- *que se refuerce la seguridad y cultura preventiva*
- *implicación de la estructura en medidas de seguridad*

- *educar en materia de prevención al personal*
- *que el personal crea y se involucre*
- *participación*
- *aportación de ideas, opiniones*

Los “resultados” o evidencias mostradas han servido para que los participantes descubran cómo en el llamado **cambio hacia la cultura preventiva**, como líderes generadores de esta cultura, tiene un alto impacto cualquiera de sus comportamientos y actitudes en prevención, pues ellos son claro ejemplo y referente a los ojos del resto de empleados.

Se identifican a continuación las dificultades para actuar según los comportamientos que generan cultura en prevención. Es por tanto el momento de especificar **qué puede fallar a la hora de la puesta en marcha de esos repertorios conductuales preventivos en los demás, mantenidos en el tiempo.**



**BARRERAS RELACIONADAS CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA COMPETENCIA COMUNICAR:**

- Falta de tiempo: carga de trabajo, ladrones del tiempo.
- Jerarquía vertical.
- No sabemos: Falta de “soft Skills”, no queremos, no le damos importancia.

**BARRERAS RELACIONADAS CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA COMPETENCIA SER EJEMPLO Y ACTUAR SEGÚN CULTURA PREVENTIVA:**

- Diferenciación Jerárquica
- No ser dinámico y reacio al cambio
- Exceso de confianza

**BARRERAS RELACIONADAS CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA COMPETENCIA CREER Y TRANSMITIR CERCANÍA:**

- Ego
- Falta de tiempo por cargas de trabajo
- Desconocimiento

**BARRERAS RELACIONADAS CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA COMPETENCIA ESCUCHAR:**

- No se ve como algo prioritario.
- Prejuicio, Ego.

**BARRERAS RELACIONADAS CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA COMPETENCIA CONVENCER:**

- Falta de reconocimiento
- Imposición
- No estar convencidos nosotros

**BARRERAS RELACIONADAS CON LA PUESTA EN MARCHA DE LA COMPETENCIA GENERAR CONFIANZA Y EDUCAR:**

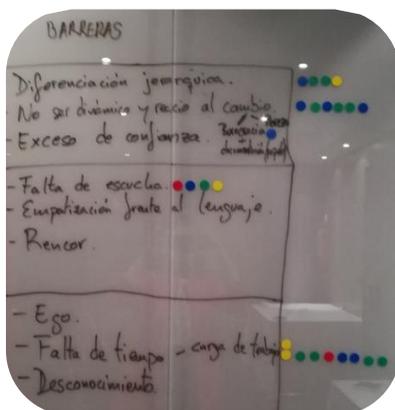
- Falta de escucha
- Adaptación al lenguaje
- Rencor

1. **Barreras relacionadas con uno mismo:** resistencia al cambio, ego, pereza, “no sé”, “no quiero”, “no estoy convencido” ...
2. **Barreras relacionadas con los demás:** “no me quiere escuchar”, “no quiere incorporar el comportamiento preventivo”, ...
3. **Barreras relacionadas con la organización:** jerarquía, la propia descripción de los puestos de trabajo, cargas de trabajo, roles jerárquicos...

La **conclusión** que extraen después de la realización de esta actividad es que la mayoría de las barreras que dificultan la incorporación de comportamientos que alienten hacia la Cultura preventiva del conjunto de la organización, tienen que ver con ellos mismos. **El cambio comienza en ellos; El cambio empieza por uno mismo.**

Seguidamente se les ha pedido a los participantes de forma individual que prioricen sobre ellas otorgando puntuaciones a las mismas. Aquellas que, desde su experiencia, opinión y parecer les generan una mayor interferencia sobre los comportamientos que les llevan a generar cultura preventiva son:

1. *“Falta de tiempo”*
2. *“No ser dinámicos y ser reacios al cambio”*
3. *“No estar convencidos nosotros mismos”*



La percepción de “**falta de tiempo**” con la que diariamente el colectivo les hace acudir a los temas urgentes, inmediatos, que les alejan de la definición de estrategias relacionadas con la creación de Cultura Preventiva. De la misma forma, la “**resistencia al cambio**”, connatural al ser humano, les lleva a realizar sus rutinas de trabajo en las que incorporar “algo diferente” requiere esfuerzo y tiempos de los que, a su parecer, no disponen. Por lo que se refiere a la tercera de las barreras más puntuadas, aluden a que hay ocasiones en las que les cuesta encontrar el sentido y propósito de “la prevención”, perdidos en el hacer burocrático. La **falta de creencia** en el modelo de una prevención que más allá de lo exigido por ley, requiere de respuestas firmes al “para qué” de todo ello.

Como última intervención, se solicita que construyan un **plan de acción conjunto** que identifique acciones concretas que se puedan poner en marcha para “dar solución” y superar esas situaciones-obstáculo. Las actuaciones que se han compartido en asamblea han sido las siguientes:



Ante la barrera “**falta de tiempo**” el plan de acción que proponen se basa en la incorporación de una serie actuaciones como:

- *Establecer prioridades*
- *Organizar la jornada de trabajo*
- *Más personal*
- *Definir micro-objetivos*
- *Búscar aliados, Delegación*
- *Homogeneizar las tareas*

Ante la barrera “**resistencia al cambio**” el plan de acción que proponen se basa en la incorporación de determinados repertorios que les permitan gestionar el cambio, fluir con él y no mostrar resistencia:

- *Rodearse de aliados*
- *Reconocer nuestros límites*
- *Crear sensación de urgencia*
- *Cuestionar ¿merece la pena el cambio?*
- *Establecer micro-objetivos*
- *Establecer una metodología*
- *Informar, sensibilizar y parametrizar*
- *Visualizar y tener experiencia de éxito*

Ante la barrera “**no estar convencidos**” el plan que proponen se basa en la incorporación de las siguientes acciones:

- *Buscar estrategias de benchmarking: “es posible”*
- *Establecer micro-objetivos relacionados con la automotivación*
- *Preguntarse: ¿qué están haciendo los demás?*
- *Analizar: ¿por qué?*
- *Formación e información*
- *Preguntarse: ¿Cuál es el objetivo final?*
- *Preguntarse: ¿cuál es mi primera motivación?*

Los **mensajes de cierre y conclusiones más significativas** que han impregnado la clausura de la sesión han sido:

- **Como Responsables de Prevención** estamos promoviendo un cambio cultural y hemos de tener identificadas con qué armas cuento para ilusionar a los demás y cómo hago para generar una actitud de cambio en el otro y en la organización.
- **Como Responsables de Prevención** hemos de informar el cambio con la finalidad de eliminar esa resistencia natural al cambio, propia de la esencia humana. He de ayudar por tanto a visualizar un escenario de éxito.
- **Como Responsables de Prevención** somos voceros del cambio cultural desde el compromiso individual. Conseguir que los demás se sumen al cambio desde la experiencia personal que les lleve al compromiso.

**WORKSHOP 4:** Mandos

**FECHA EJECUCIÓN:** 30/10/2018

**PROVINCIA:** SEVILLA

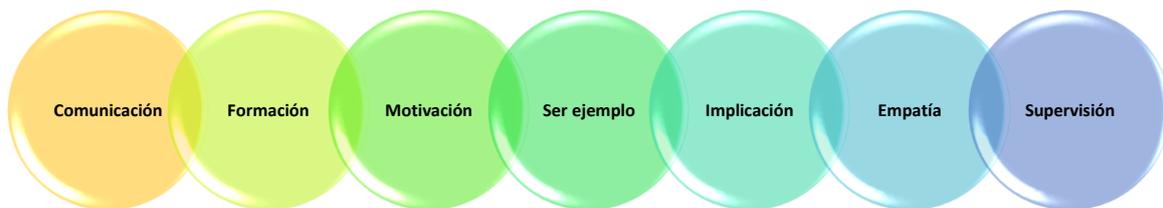
EMPRESAS	Nº Participantes
BRENNTAG QUÍMICA, S.A.U.	1
DHL	1
GRUPO HERMANOS MARTÍN (SUPERMERCADOS MAS)	1
MIGUEL GALLEGO S.A. (MIGASA)	2
ISOTROL	1
<b>TOTAL</b>	
<b>5 EMPRESAS</b>	<b>6 PARTICIPANTES</b>
 <b>83%</b>	 <b>17%</b>

Para iniciar la jornada, el Consultor Experto en RRHH, dio la bienvenida al Workshop, recordando a los participantes el objetivo del mismo: ***“poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”***.

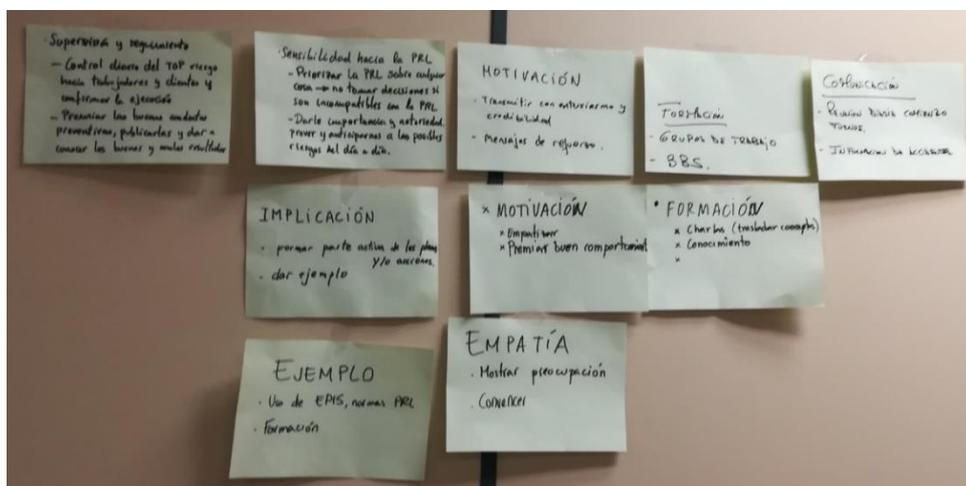
Tras las presentaciones de los participantes, que ayudó a establecer un contexto de confianza y a “romper el hielo”, se comenzó la sesión con una reflexión individual, donde cada uno de ellos escribía 2 competencias, en las tarjetas facilitadas, que desde su experiencia considerasen esenciales en la figura del líder.

Finalizada esta primera parte de la actividad, el dinamizador recogió todas las tarjetas, las barajó y las fue debatiendo una a una, para así generar un diálogo grupal. Gracias a ello, se extrajeron aportaciones interesantes, fomentándose sentido de pertenencia grupal, ya que muchas de las competencias escritas se relacionaban unas con otras. Estas fueron **las competencias resultantes:**

- Comunicación,
- Formación,
- Motivación,
- Ser ejemplo,
- Implicación,
- Empatía y
- Supervisión.



Todas estas competencias se trabajaron en grupo, con la Técnica de Grupo Nominal (TGN), donde los participantes analizaron, dentro de cada una de ellas, **qué comportamientos tenía llevar a cabo el líder para generar Cultura Preventiva.**



Esta técnica tiene múltiples ventajas en este tipo de talleres, ya que:

genera un gran número de soluciones subjetivas, favorece la participación de todos los asistentes y el intercambio de ideas, de manera que los resultados que se obtienen son muy interesantes.

Tal y como hemos comentado, el objetivo de esta dinámica era detectar de manera conjunta **qué comportamientos actúan como generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles organizacionales.**

Para su desarrollo, se solicitó a los participantes que realizaran un análisis de qué es lo que tenía que hacer un líder para generar Cultura Preventiva, y que lo plasmaran de manera concisa. De forma que debían hacerse la siguiente pregunta:

***Desde nuestra experiencia, ¿qué conductas pueden convertirnos en un líder en materia preventiva?***



Posteriormente se realizó un **brainstorming grupal**, solicitando a los asistentes que pusieran en común y analizaran sus reflexiones, que dio lugar a los siguientes comportamientos:

- *Realizar un control diario del TOP riesgo hacia trabajadores y clientes, así como confirmar la ejecución.*

- *Premiar las buenas conductas preventivas, publicarlas y dar a conocer las buenas y malas prácticas.*
- *Priorizar la PRL sobre cualquier cuestión, no tomando decisiones que vayan en contra de ésta.*
- *Prever y anticipar los posibles riesgos en el día a día, dándole importancia y notoriedad.*
- *Formar parte activa de los planes y acciones que se lleven a cabo en materia de PRL.*
- *Dar ejemplo para educar, ser el primero que cumpla la normativa preventiva, por ejemplo, utilizando los EPIs en el lugar de trabajo.*
- *Fomentar la formación de los empleados en materia de PRL de forma periódica.*
- *Transmitir con entusiasmo y credibilidad, ofreciendo mensajes de refuerzo.*
- *Empatizar con los demás, ponernos en su lugar y preocuparnos por ellos, tratando de entender y convencer en vez de vencer.*
- *Realizar grupos de trabajo, donde se impartan charlas informativas de carácter periódico, y se utilice como espacio para trasladar conocimientos y conceptos.*
- *Organizar reuniones diarias al comienzo de los turnos, para hablar sobre PRL.*
- *Informar a todo el personal cada vez que se produzca un accidente.*

Este análisis, ha dado lugar al siguiente **perfil competencial del líder preventivo según la figura de los Mandos o Encargados:**

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
Organizar reuniones diarias al comienzo de los turnos, para hablar sobre PRL. Informar a todo el personal cada vez que se produzca un accidente.	Comunicación
Empatizar con los demás, ponernos en su lugar y preocuparnos por ellos, tratando de entender y convencer en vez de vencer.	Empatía
Dar ejemplo para educar, ser el primero que cumpla la normativa preventiva, por ejemplo, utilizando los EPIs en el lugar de trabajo. Priorizar la PRL sobre cualquier cuestión, no tomando decisiones que vayan en contra de ésta.	Ser ejemplo
Transmitir con entusiasmo y credibilidad, ofreciendo mensajes de refuerzo. Premiar las buenas conductas preventivas, publicirlas y dar a conocer las buenas y malas prácticas.	Motivación
Formar parte activa de los planes y acciones que se lleven a cabo en materia de PRL. Prever y anticipar los posibles riesgos en el día a día, dándole importancia y notoriedad.	Implicación
Realizar grupos de trabajo, donde se impartan charlas informativas de carácter periódico, y se utilice como espacio para trasladar conocimientos y conceptos. Fomentar la formación de los empleados en materia de PRL.	Formación
Realizar un control diario del TOP riesgo hacia trabajadores y clientes, así como confirmar la ejecución.	Supervisión

Por lo tanto, **las nuevas conductas de cambio** que estos comportamientos pueden generar en la Cultura Preventiva, tanto a nivel individual, como en el sistema empresarial, son las siguientes:

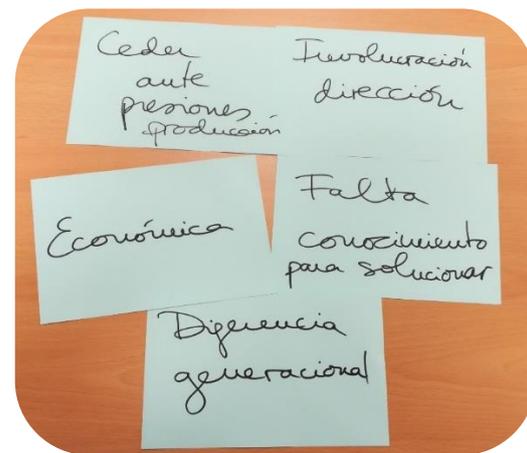
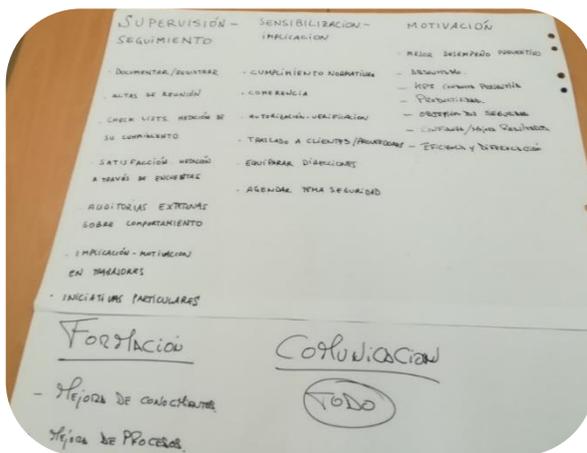
- **Impacto en la comunicación en la empresa:** propiciando la existencia de una mayor información entre los empleados, y haciendo que esta sea más clara, eficaz y directa.
- **Mejora del bienestar de los empleados:** un líder empático y cercano, que se preocupe por sus colaboradores, y que haga lo posible por motivarles, redundando en un aumento claro de la satisfacción de los empleados.



- **Fomento de conductas más seguras:** cuando el líder es el primero en dar ejemplo en materia de PRL, poniéndose los EPIs y priorizando ante todo la seguridad, los empleados tomarán esta actitud como suya, integrando así estas conductas en su quehacer diario.
- **Mejor desempeño preventivo y aumento de la productividad:** cuando el líder está implicado en las decisiones que se toman en materia de PRL, cerciorándose de que se lleve a cabo el trabajo de la forma más segura

posible, eso se traduce en una mejora de la eficacia y de la productividad laboral.

- **Clientes y proveedores más satisfechos:** al sentir que la empresa vela, no solo por la seguridad de sus empleados y de la actividad empresarial, sino por la suya propia.
- **Empleados más actualizados y formados:** gracias tanto a las charlas informativas de los grupos de trabajo, como a la formación recibida de forma periódica.



A continuación, siguieron trabajando en grupo, esta vez detectando cuáles eran las barreras que les impedían en ocasiones llevar a cabo esos comportamientos. Entre todos detectaron las siguientes dificultades:

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La falta de conocimiento:</b> el no tener todas las respuestas, a veces por falta de información o desconocimiento, puede ser la mayor barrera interna desde su función como Responsables de PRL.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ceder ante la presión de la producción:</b> a veces las decisiones de la producción en la empresa, pueden ir en contra de trabajar de una forma segura, por ejemplo, con largas jornadas de trabajo sin descanso, ritmos acelerados, etc.</li><li>• <b>Involucración de la Dirección:</b> si la Dirección y la persona Responsable de PRL no están alineadas en materia preventiva, esto puede suponer un bloqueo a la hora de tomar decisiones, y retrasar llevar a cabo ciertas medidas favorables para los empleados.</li><li>• <b>La diferencia generacional:</b> existe una brecha en la edad de los empleados, conviviendo empleados que llevan muchos años en la empresa y que tienen resistencia al cambio, con otros más jóvenes, con una visión muy diferente de lo que supone trabajar de forma segura, y que por lo general muestran mayor flexibilidad y adaptabilidad.</li><li>• <b>La falta de recursos económicos y materiales:</b> a veces la empresa, bien por falta de recursos, o por priorizar éstos en otras cuestiones, no cubre las necesidades reales en materia preventiva, lo cual impide o dificulta el llevar a cabo algunas de las medidas propuestas.</li></ul>

Para ayudar a los asistentes a trabajar la superación de estas barreras, el dinamizador de RRHH les pidió que, en silencio, se acercaran a los carteles donde estaban esas dificultades escritas, y pusieran de **qué forma creían que podían solucionarse**. Para finalizar la actividad, se leyeron y expusieron como refuerzo las soluciones propuestas, que estaban orientadas a lograr superar esas dificultades, teniendo clara la meta de trabajar siempre con las mejores condiciones de seguridad y bienestar laboral posibles, anteponiendo esta premisa ante cualquier otra circunstancia.

Por último, se procedió dar las gracias por su asistencia y participación en el Workshop, así como la enhorabuena por el gran trabajo realizado.

**WORKSHOP 5:** Directivos

**FECHA EJECUCIÓN:** 06/11/2018

**PROVINCIA:** SEVILLA

EMPRESAS	Nº Participantes
BRENNTAG QUÍMICA, S.A.U.	1
DHL	1
GRUPO HERMANOS MARTÍN (SUPERMERCADOS MAS)	1
<b>TOTAL</b>	
<b>3 EMPRESAS</b>	<b>3 PARTICIPANTES</b>
 <b>100%</b>	 <b>0%</b>

Workshop tuvo lugar el martes, 6 de noviembre en las instalaciones de Dopp Consultores, en Sevilla. Los participantes fueron Directores de Área de las empresas participantes, siendo las siguientes: Grupo Hermanos Martín- DHL -Brenntag

Las jornadas se iniciaron con la **bienvenida de los participantes al workshop**, recordándose la finalidad del proyecto, la entidad que lo financia y las empresas colaboradoras. Se continuó con la presentación del objetivo concreto que se buscaba con el workshop a celebrar, siendo **“poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”**.

Tras las presentaciones de los participantes, se comenzó hablando de la visión general de cada uno de ellos sobre la prevención de riesgos laborales en la actualidad y esto sirvió para crear un contexto que facilitó la primera de las actividades que se le propuso.

1. Esta **primera actividad se centró en la reflexión individual**, donde cada uno de ellos tenía que escribir 2 competencias, cada una de ellas en una tarjeta, que, desde su experiencia profesional, considerasen esenciales como directores.
2. Una vez finalizada esta primera parte, **en segundo lugar**, el dinamizador recogió todas las tarjetas, las barajó y las fue debatiendo una a una con todo el grupo.

De este debate conjunto, se extrajeron diferentes ideas que al compartir coincidieron en darles importancia, esto generó una conversación donde compartieron las causas que hacían que las entendieran más relevantes sobre las demás, basándose en casos concretos y ejemplos del día a día, que hacía que mejorase la comprensión sobre su importancia en relación con la integración de la cultura preventiva como parte de la cultura empresarial.

De esta parte del workshop surgieron, las competencias que se detallan a continuación: **Escuchar Proyecto, Liderar con el ejemplo, Facilitador, Creencia, Implicación, Formación.**

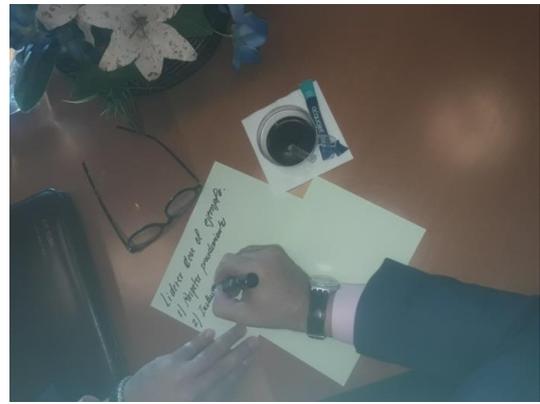


Estas competencias se agruparon y se trabajaron en 3 grupos, con la Técnica de Grupo Nominal (TGN), donde los participantes fueron debatiendo y conversando, dentro de cada una de esas competencias, **qué comportamientos y acciones tenía que llevar a cabo el líder para generar Cultura Preventiva.**



Esta técnica tiene como objetivo principal, **detectar de manera conjunta aquellos comportamientos generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles competenciales de la organización.** De esta manera se permite generar un amplio número de posibilidades y opciones personales de utilidad por generar soluciones promovidas desde la participación de todas las personas que asisten al encuentro. De esta manera los resultados que se obtiene suelen ser percibidos como adecuados y posibles puesto que han sido los participantes las que lo han propuesto en base a sus conocimientos y experiencias.

Para su realización, guiados por una persona experta en Recursos Humanos, se pidió a cada participante que de manera individual realizaran una reflexión sobre **qué es lo que un líder con carácter preventivo puede hacer para potenciar una Cultura Preventiva en la empresa** y, a su vez, lo plasmaran en una tarjeta de manera breve.



Esta reflexión que se les solicitó, estuvo basada en una pregunta abierta que provocó reflexiones individuales y diferentes, y fue la siguiente:

***¿Qué tengo que hacer yo para llegar a ser un líder en materia preventiva?***

Tras esta primera lluvia de ideas generada por la anterior cuestión, se promovió una puesta en común de las ideas que habían surgido, uniéndose a ello reflexiones, opiniones, explicaciones y descripciones que ayudaron a comprenderlas con mayor profundidad, provocando una puesta en común que conllevó a un análisis pormenorizado de cada uno de ellas llevándolos a concretar en **comportamientos y evidencias** que hacían promover una cultura preventiva

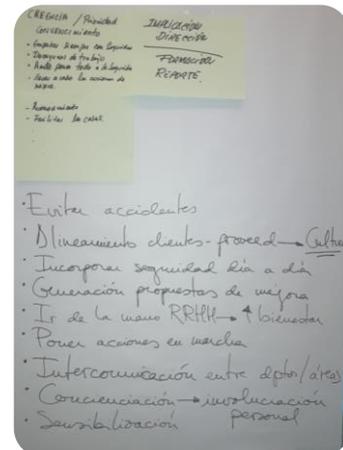
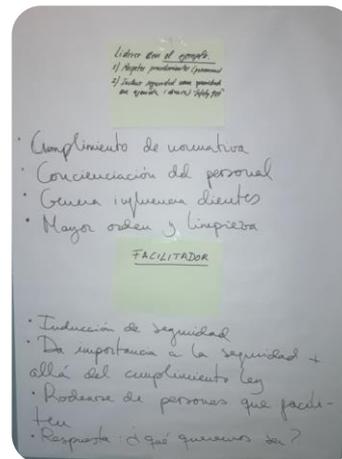
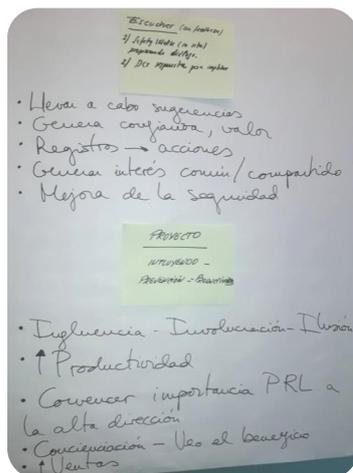
### **1. Escuchar**

- Dar feedback.
- Dar respuesta para implicar.
- Safety walks (in situ)
- Propiciar el diálogo
- Llevar a cabo sugerencias
- Generar confianza, valor
- Registrar acciones

- Generar interés común / compartido
- Mejorar de la seguridad

## 2. Proyecto: Respetar procedimientos e incluir seguridad como prioridad en agenda.

- Influencia, involucración e ilusión.
- Aumenta la productividad.
- Convencer de la importancia de la prevención en la alta dirección.
- Concienciación. Veo el beneficio.
- Aumenta ventas



## 3. Liderar con el ejemplo

- Respetar procedimiento.
- Incluir seguridad como prioridad en agenda.
- Cumplimiento de la normativa
- Concienciación del personal
- Genera influencia en los clientes
- Mayor orden y limpieza

#### **4. Facilitador**

- Inducción de seguridad
- Dar importancia a la seguridad más allá del mero cumplimiento de la ley
- Rodearse de personas que faciliten
- Respuesta ¿qué queremos ser?

#### **5. Creencia - Prioridad – Convencimiento. Implicación desde la dirección**

- Evitar accidentes
- Alineamientos clientes – proveedores
- Incorporar seguridad día a día
- Generación de propuestas de mejora
- Ir de la mano de Recursos Humanos. Aumenta el bienestar
- Poner acciones en marcha
- Intercomunicación entre departamentos y áreas
- Concienciación e involucración personal
- Sensibilización

Tras este análisis en común, hemos extraído **conclusiones**, que han dado lugar al **perfil competencial del líder preventivo según los Directivos de las empresas participantes**:

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
Dar feedback. Dar respuesta para implicar. Safety walks (in situ). Propiciar el diálogo. Llevar a cabo sugerencias. Generar confianza, valor. Registrar acciones. Generar interés común / compartido. Mejorar de la seguridad.	Escuchar
Influencia, involucración e ilusión. Aumenta la productividad. Convencer de la importancia de la prevención en la alta dirección. Concienciación. Veo el beneficio. Aumenta ventas.	Proyecto
Respetar procedimiento. Incluir seguridad como prioridad en agenda. Cumplimiento de la normativa. Concienciación del personal. Genera influencia en los clientes. Mayor orden y limpieza.	Liderar con el ejemplo
Inducción de seguridad. Dar importancia a la seguridad más allá del mero cumplimiento de la ley. Rodearse de personas que faciliten. Respuesta ¿qué queremos ser?	Facilitador
Priorizar. Convencimiento. Empezar siempre por seguridad. Evitar accidentes. Alineamientos clientes – proveedores. Incorporar la seguridad día a día. Generación de propuestas de mejora. Ir de la mano de Recursos Humanos. Aumenta el bienestar. Poner acciones en marcha. Intercomunicación entre departamentos y áreas. Concienciación e involucración personal. Sensibilización.	Creencia, formación y reporte.

**La integración de este tipo de comportamientos y acciones en el día a día del profesional y de los equipos de trabajo hará posible un cambio en la Cultura**

**Preventiva de las organizaciones y empresas.** Los beneficios posibles podrían ser, por tanto, los que se detallan a continuación.

- **Incorporar la escucha en los procesos de comunicación en la empresa** la hace más efectiva por propiciar un diálogo preventivo constructivo puesto que las propuestas e ideas son tenidas en cuenta y llevadas a la acción.
- Sentirse parte de un proyecto preventivo a largo plazo y con un alto alcance hace que **mejora del clima laboral**. Los profesionales se sienten más involucrados y convencidos de la importancia de la prevención es cada puesto independientemente del nivel de responsabilidad, esto hacen sentirse más cuidados en su entorno de trabajo.
- **El tener un líder como ejemplo** de conductas preventivas hace que todas las personas adopten formas de ejecutar su labor de una manera más segura, puesto que el primero en llevarlo a cabo convirtiéndose en su referente **de conductas más seguras**.
- **Aumenta los niveles de satisfacción** cuando perciben que por llevar a cabo conductas preventivas su productividad aumenta y son más efectivos en su trabajo.
- **Mayor compromiso por parte de los equipos** creando relaciones interdepartamentales que generan sinergias que redundan en un mayor nivel preventivo en la compañía.

Para finalizar y continuando con el trabajo de participación de las personas que asistieron, se trabajó sobre las **dificultades y barreras** para llegar a lograr todos los beneficios, de los que se hacían cargo al conversar sobre el tema, por medio de la incorporación de comportamientos concretos.

Entre todos detectaron las siguientes **barreras**:

- Rechazo por parte de los empleados al cambio por el esfuerzo que conlleva.
- Vacío legal existente en algunos aspectos de la prevención porque se desconocen la forma exacta de hacer las tareas, por falta de criterio o confusión en los mismos.
- Económico – financieras, porque a veces los grandes esfuerzos económicos suponen hacer inversiones que necesitan de una planificación para hacerlo posible.
- Falta de creencia por parte de la dirección, haciendo que se expanda a los demás niveles funcionales.
- Motivación y alineación por parte de los mandos intermedios, debido a que se centran en sus competencias directas dejando de un lado las que corresponden a prevención o sintiéndolas como que no son propias de sus responsabilidades.
- Excusas que hacen que frenen el desarrollo deseado de las medidas de prevención.
- Rentabilidad de la inversión en prevención, no es visible y existe desconocimiento del retorno de inversión por las implementaciones de medidas preventivas.
- Percibir las acciones de prevención como una carga de trabajo meramente burocrática que implica un gasto de tiempo y recursos.
- Falta de formación, en concreto en formaciones que generen cambios e influyan en el desarrollo de su puesto, por otro lado, una adecuada política de comunicación preventiva.
- Mantener el ritmo en el tiempo y ser constante en la aplicación de los programas de prevención.



**WORKSHOP 6:** Operarios

**FECHA EJECUCIÓN:** 23/11/2018

**PROVINCIA:** CADIZ

EMPRESAS	Nº Participantes
MONTAJES HINESUR, S.L.	1
NAVANTIA	3
SIASA (DEPISA)	1
REPSOL BUTANO	5
DIPUTACIÓN DE CÁDIZ	1
<b>TOTAL</b>	
<b>5 EMPRESAS</b>	<b>11 PARTICIPANTES</b>
 <b>73%</b>	 <b>27%</b>

WORKSHOP LIDERAZGO PREVENTIVO PARA OPERARIOS. Sede de Navantia en Polígono Rio San Pedro s/n Puerto Real (Cádiz)

Se inicia la sesión **presentando el proyecto** por parte del Responsable del Servicio de Prevención de Navantia, solicitando la colaboración de los convocados para el desarrollo del proyecto por parte del IAPRL y explicando brevemente en qué consiste el concepto de Cultura Preventiva y cómo desde las organizaciones se pueden aunar esfuerzos para la mejora de esa Cultura. La figura del Líder Preventivo se considera pues fundamental a la hora de que las diferentes medidas puestas en marcha tengan éxito.

Posteriormente se presenta e insiste en la necesidad de contar con todos los perfiles convocados en el proyecto (responsables de prevención, directivos, delegados de prevención, mandos y operarios) para dicho éxito. A continuación, cada uno de los asistentes se presentan al resto y explica su función y tareas dentro de su compañía.



**“De un líder preventivo se espera que ponga a disposición del proyecto sus competencias profesionales.”**

Pero no solo hablamos de competencias técnicas (aquellas que derivan del conocimiento técnico de la tarea o puesto) sino de competencias que históricamente han sido tratadas por la rama de los Recursos Humanos y que sin embargo tienen mucho más que ver en el desarrollo preventivo que lo que se ha trabajado en las organizaciones y servicios de prevención hasta hace relativamente poco tiempo.

Se les pide a los asistentes que individualmente piensen en **una competencia que debe tener un Líder Preventivo** (que ellos tengan, que ellos deseen tenerla o que alguien a quien consideren líder la tenga).

Desde el punto de vista del consultor, actuante **al perfil de operario convocado en esta sesión le cuesta trabajo correlacionar estas competencias no técnicas con la seguridad y salud**. No obstante, a través de ejemplos y diferentes explicaciones el grupo participa y consensua una serie de “habilidades” que deben recogerse en todo líder. Así se destacan:

- Rigor
- Solucionador de problemas- Facilitador
- Analista de las situaciones
- Comunicación

- Dar ejemplo
- Empatía
- Organizador
- Saber delegar
- Previsor
- Creerse que realmente la Seguridad está por encima de la producción

**El perfil operario ve con dificultad que estas habilidades sean competencias suyas y las asigna más a directivos, mandos, etc.** (aunque no siempre se den en los mismos). El consultor explica entonces que el ejercicio del liderazgo lo puede trabajar cualquiera y que la puesta en marcha de cada individuo de estas competencias es lo que va provocando el cambio que se persigue.

Como **comportamientos asociados a estas competencias** se ejemplifican algunos:

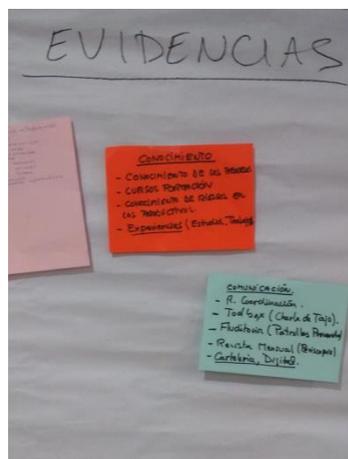
- Parar los trabajos cuando pueden ser causas de riesgos importantes.
- Seguir los procedimientos y normas preventivas implantadas.
- Transmitir tus propias experiencias y conocimientos a tus compañeros.
- Aportar ideas y soluciones, no solo problemas.
- Saber escuchar a todos los niveles (superiores, compañeros, contratistas, etc.)

Se divide a los asistentes seguidamente en dos grupos para que trabajen sobre las Evidencias que objetivaban los comportamientos.

Se explica que un Líder debe tener un amplio sentido autocrítico para el aprendizaje y que de alguna manera **debe poder demostrarse a través de Evidencias (e indicadores, incluso numéricos) que las competencias trabajadas anteriormente efectivamente se están aplicando y son efectivas.**

## EVIDENCIAS

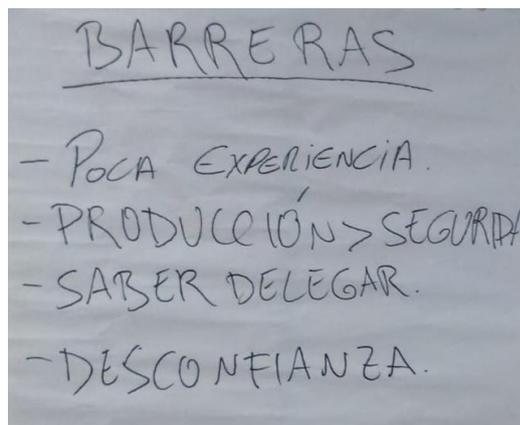
- Reuniones de coordinación previas a los trabajos. Planificación
- Tool box (Charlas de tajo) previo al inicio de los trabajos
- Patrullas Preventivas (Auditorías cruzadas)
- Revista mensual
- Boletines semanales
- Cartelería digital
- Impartición de formación a nuevo personal por parte de operarios.
- Acompañamiento o tutorización
- Organización de turnos, vacaciones, etc. para la organización del personal de contratas.
- Asistencia y participación activa en las reuniones.
- Experiencias en otras empresas para Lecciones Aprendidas.



Siguiendo con ese carácter autocrítico, del Líder Preventivo se pregunta:

**¿Qué impide a cada uno actuar como el Líder que se espera de él?**

- **Falta de delegación.** Parece que “delegar” es perder el “control” de tu tarea. Se explica que la delegación tutorizada, genera confianza en tu equipo, en tus compañeros.
- **Falta de conocimiento,** ante un cambio de puesto, un cambio de tarea o poca experiencia por llevar poco tiempo en la empresa. El líder debe ser humilde y estar siempre atento al aprendizaje continuo.
- **Producción vs Seguridad.** En el día a día siempre pueden aparecer tensiones (de compañeros, de otros departamentos, tensiones económicas, etc.) que hagan que en un momento determinado el líder ceda y anteponga la producción a la seguridad.  
El Líder Preventivo no debe ceder, debe ser riguroso y constante. Ante una situación problemática debe poner en marcha sus competencias (comunicación, empatía, solucionador, etc.) para tratar de resolver la incidencia de la mejor manera posible, pues muchas veces el camino más fácil (Producción por encima de la Seguridad) no es el camino correcto y pueden aportarse otras soluciones.



- **Desconfianza en tus compañeros.** El líder genera confianza (o desconfianza). Lo que él irradie es lo que obtiene. Eso sí, confianza con control.
- **Escasa empatía con los mandos.** En ocasiones, los operarios reciben instrucciones que no siempre son bien entendidas (quizás tampoco se explican bien por parte de superiores). Eso dificulta el entendimiento e incluso el seguimiento de ciertas normas.

Ante la pregunta de cuál consideraban más importantes los asistentes respondieron que todas por igual y que en gran parte depende de cada persona en cuestión y de sus debilidades.

Finalmente se hace un resumen de todo lo trabajado a lo largo de la sesión y se pide un análisis personal en torno a estas preguntas:

- ¿Yo soy un líder?
- ¿Quiero ser un líder?
- ¿Puedo ser un líder?
- ¿Qué necesito para ello?
- ¿Cómo puedo solucionar mis barreras?
- ¿Qué estoy dispuesto a hacer a partir de mañana?

**WORKSHOP 7:** Operarios

**FECHA EJECUCIÓN:** 08/11/2018

**PROVINCIA:** SEVILLA

EMPRESAS	Nº Participantes
BRENNTAG QUÍMICA, S.A.U.	1
GRUPO HERMANOS MARTÍN (SUPERMERCADOS MAS)	1
<b>TOTAL</b>	
<b>2 EMPRESAS</b>	<b>2 PARTICIPANTES</b>
 <b>100%</b>	 <b>0%</b>

El Workshop tuvo lugar el jueves, 8 de noviembre en las instalaciones de Dopp Consultores, en Sevilla. Los participantes fueron trabajadores de distintas áreas de las empresas participantes, siendo las siguientes: Grupo Hermanos Martín-Brenntag

Las jornadas se iniciaron con la bienvenida de los participantes al workshop, recordándose la finalidad del proyecto, la entidad que impulsa y las empresas que colaboran en su desarrollo. Más adelante, se continuó con la presentación del objetivo común por el que desarrollan los distintos workshops que se habían llevado a cabo anteriormente y ésta edición en concreto, siendo *“poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”*.

Tras las presentaciones de los participantes, se comenzó hablando de la visión general de cada uno de ellos sobre la prevención de riesgos laborales en la actualidad. Esto sirvió para crear un contexto que facilitó la primera de las

actividades que se les propuso y que se centró en la **reflexión individual de cada participante** destacando 3 competencias que, desde su experiencia profesional, considerasen esenciales en el desempeño de un liderazgo preventivo.

Una vez finalizada esta primera parte, en segundo lugar, la persona que encargó de dinamizar la sesión recogió todas las tarjetas, las barajó y las fue debatiendo, una a una, con todo el grupo.

De este debate conjunto, se extrajeron diferentes ideas que generó una conversación donde compartieron y explicaron las razones por las que las consideran más relevantes sobre las demás, basándose en casos concretos y ejemplos de su puesto de trabajo y sector de actividad, que hacía que mejorase la comprensión sobre su importancia en relación con la integración de la cultura preventiva como parte de la cultura empresarial.

De esta parte del workshop surgieron, las competencias que se detallan a continuación: FORMACIÓN, SABER HACER, DAR EJEMPLO, DIÁLOGO, MEDIACIÓN y COMUNICACIÓN.



Estas competencias se agruparon y se trabajaron en 3 grupos, con la Técnica de Grupo Nominal (TGN), donde los participantes fueron debatiendo y conversando, dentro de cada una de esas competencias, qué comportamientos y acciones tenía que llevar a cabo el líder para generar Cultura Preventiva.

1. Saber hacer

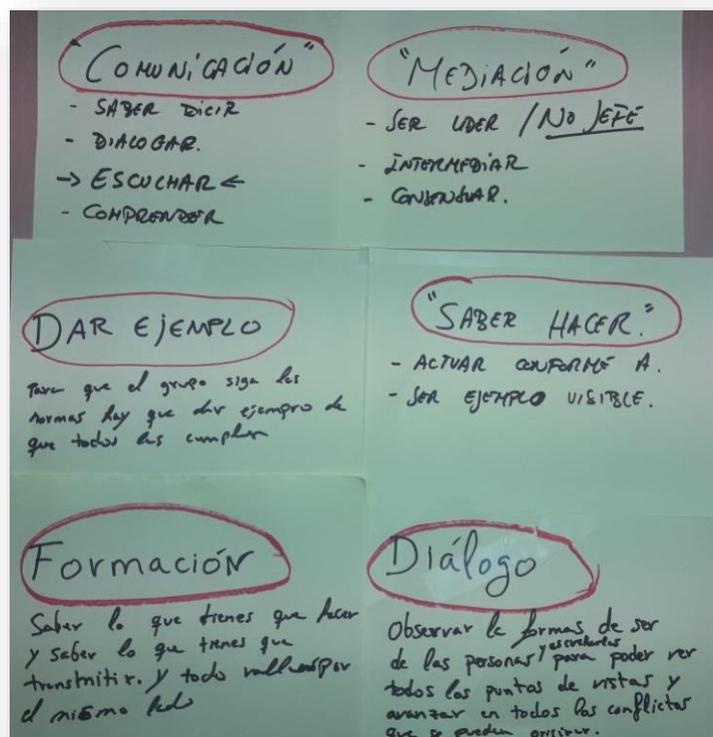
2. Dar ejemplo

3. Comunicación

4. Mediación

5. Diálogo

6. Formación



Esta técnica tiene como objetivo principal, detectar de manera conjunta aquellos comportamientos generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles competenciales de la organización.

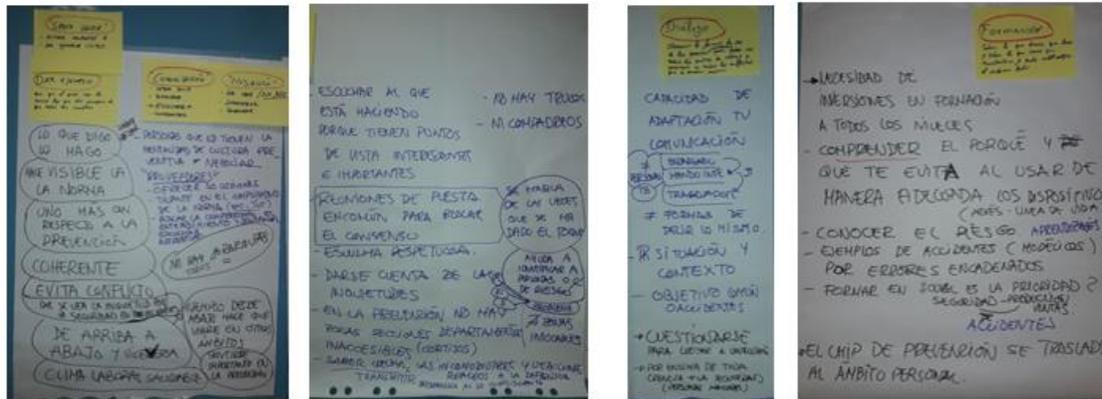
De esta manera esta dinámica se permite generar un amplio número de posibilidades y opciones personales de utilidad porque aportan soluciones promovidas desde la propia participación de todas las personas que asisten al encuentro. De esta manera los resultados que se obtiene suelen ser percibidos como adecuados y posibles puesto que han sido los participantes los que lo han propuesto en base a sus conocimientos y experiencias.

Para su realización, guiados por una persona experta en Recursos Humanos, se pidió a cada participante que de manera individual realizaran una reflexión sobre qué es lo que un líder con carácter preventivo puede hacer para potenciar una Cultura Preventiva en la empresa y, a su vez, lo plasmaran en una tarjeta de manera breve.

Esta reflexión que se les solicitó, estuvo basada en una pregunta abierta que provocó reflexiones diferentes e individuales, y fue la siguiente:

***¿Qué tengo que hacer yo para llegar a ser un líder en materia preventiva?***

Tras esta primera lluvia de ideas generada por la anterior cuestión, se promovió una puesta en común de las ideas que habían surgido, uniéndose a ello reflexiones, opiniones, explicaciones y descripciones que ayudaron a comprenderlas con mayor profundidad, provocando una puesta en común que conllevo a un análisis pormenorizado de cada uno de ellas llevándolos a concretar en comportamientos y evidencias que hacían promover una cultura preventiva.



### 1. Saber hacer: Actuar conforme, Ser ejemplo visible.

- Uno más con respecto a la prevención
- Evita conflictos
- Que se vea la inquietud por la seguridad en todos los niveles
- Clima laboral saludable
- Sentirse importantes en la prevención

### 2. Dar ejemplo: Para que el grupo siga las normas hay que dar ejemplo de que todos las cumplen.

- Hacer visible la norma
- Lo digo, lo hago. Saber cuidar
- Coherencia
- De arriba abajo en todos los niveles
- No hay jerarquías, todos iguales
- Ejemplo desde abajo, para que vibre en otros ámbitos

### **3. Comunicación: Saber decir, dialogar, escuchar, comprender.**

- Ser tajante en el cumplimiento de la norma (con externos e internos)
- Buscar la comprensión, el entendimiento y solucionar, escuchar alternativas.
- No hay trucos, no hay compadreo.
- Darse cuenta de las inquietudes
- En la prevención no hay zonas o departamentos inaccesibles.
- Transmitir intolerancia al no cumplimiento

### **4. Mediación**

- Saber que no tienen mentalidad de cultura preventiva, negociar.
- Saber llevar las incomodidades y las reacciones cuando son rehaceos o están a la defensiva
- Ofrecer soluciones
- Escucha respetuosa
- Escuchar al que está haciendo porque tiene puntos de vistas interesantes e importantes
- Hacer reuniones de puesta en común para buscar el consenso. Donde se hable de las veces que se ha llamado la atención sobre algún aspecto, ayuda a detectar personas o comportamientos de riesgo, el problema preventivo.

**5. *Diálogo: Observar las formas de ser de las personas y escucharlas para poder ver todos los puntos de vistas y avanzar en todos los puntos de vista que se puedan originar.***

- Capacidad de adaptación de tu comunicación (encargados, mando intermedio, trabajador requiere de diferentes formas de plantear los temas).
- Diferentes formas de decir lo mismo
- Relacionar situación y contexto de empresa
- Cuestionarse para llegar a una conclusión.
- Por encima de toda creencia, la seguridad.

**6. *Formación: saber lo que tienes que hacer y lo que tienes que decir (todo va por la misma línea).***

- Necesidad de inversiones en formación a todos los niveles
- Comprender el porqué y qué te evita al usar de manera adecuada los dispositivos (arnés y línea de vida, por ejemplo)
- Conocer el riesgo, aprendizajes
- Ejemplos de accidentes por errores encadenados (modelos preventivos)
- Formar en saber cuál es la prioridad: producción o prevención.
- Trasladar el chip de la prevención al ámbito personal.

Tras este análisis en común, hemos extraído conclusiones, que han dado lugar al perfil competencial del líder preventivo según distintos puestos de trabajo de base de las empresas participantes:

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
<p>Uno más con respecto a la prevención, Evita conflictos. Que se vea la inquietud por la seguridad en todos los niveles. Clima laboral saludable. Sentirse importante en la prevención</p>	<p>Saber hacer.</p>
<p>Hacer visible la norma. Lo digo, lo hago. Saber cuidar. Coherencia. De arriba abajo en todos los niveles. No hay jerarquías, todos iguales. Ejemplo desde abajo, para que vibre en otros ámbitos.</p>	<p>Dar ejemplo</p>
<p>Ser tajante en el cumplimiento de la norma (con externos e internos). Buscar la comprensión, el entendimiento y solucionar, escuchar alternativas. No hay trucos, no hay compadreo. Darse cuenta de las inquietudes En la prevención no hay zonas o departamentos inaccesibles. Transmitir intolerancia al no cumplimiento.</p>	<p>Comunicación</p>
<p>Saber que no tienen mentalidad de cultura preventiva, negociar. Saber llevar las incomodidades y las reacciones cuando son rehaceos o están a la defensiva. Ofrecer soluciones. Escucha respetuosa. Escuchar al que está haciendo porque tiene puntos de vistas interesantes e importantes. Hacer reuniones de puesta en común para buscar el consenso. Donde se hable de las veces que se ha llamado la atención sobre algún aspecto, ayuda a detectar personas o comportamientos de riesgo, el problema preventivo.</p>	<p>Mediación y negociación</p>
<p>Capacidad de adaptación de tu comunicación (encargados, mando intermedio, trabajador requiere de diferentes formas de plantear los temas). Diferentes formas de decir lo mismo. Relacionar situación y contexto de empresa. Cuestionarse para llegar a una conclusión. Por encima de toda creencia, la seguridad.</p>	<p>Diálogo</p>
<p>Necesidad de inversiones en formación a todos los niveles. Comprender el porqué y qué te evita al usar de manera adecuada los dispositivos (arnés y línea de vida, por ejemplo). Conocer el riesgo, aprendizajes. Ejemplos de accidentes por errores encadenados (modelos preventivos). Formar en saber cuál es la prioridad: producción o prevención. Trasladar el chip de la prevención al ámbito personal.</p>	<p>Formación</p>

La integración de este tipo de comportamientos y acciones en el día a día del profesional y de los equipos de trabajo hará posible un cambio en la Cultura Preventiva de las organizaciones y empresas. Los **beneficios** posibles podrían ser, por tanto, los que se detallan a continuación:

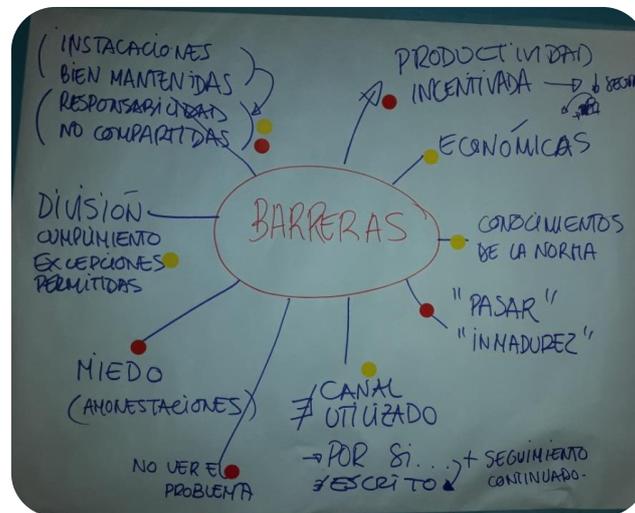
- **Saber hacer** teniendo los conocimientos sobre la importancia y la finalidad de las acciones preventivas, es saber el papel cada profesional asume de cara a la prevención y a la salud laboral, es sentirte como protagonista en la creación y consolidación de la cultura preventiva de la organización a ayudando de esta manera a mantener un Clima laboral saludable.
- **Dar ejemplo**, es ser modelo preventivo, haciendo visible que el cumplimiento de la norma es algo universal que compete a todos sin excepción. Es ser coherente entre lo digo, lo hago generan ¡do confianza respecto a los protocolos y procedimientos acordados y definidos.
- **Saber comunicar** con seguridad y sin fisuras respecto a la necesidad de cumplir con la norma es tan importante como que se dé una comprensión y una actitud de escucha continua hacia la mejora, propiciando un diálogo preventivo que ayude a construir una cultura preventiva.
- **Saber negociar** para conseguir que las cosas se hagan y tenga un alto impacto en las acciones de prevención en el día a día, sabiendo ver las ventajas que aportan y como estas superan las incomodidades iniciales, ofreciendo soluciones y escuchando.
- **Capacidad de dialogar** y adaptar el mensaje a cada profesional según su rol y papel en la empresa, siendo capaz de relacionar situación y contexto de la empresa con su papel preventivo.

- **Conocimiento.** Estar formados a todos los niveles, comprendiendo las causas que lo hacen necesario e importante, conociendo los riesgos, y asumiendo e integrando esos aprendizajes en los procesos de trabajo, teniendo en cuenta que producción y prevención van de la mano.

Para finalizar y continuando con el trabajo de participación de las personas que asistieron, se trabajó sobre las dificultades y barreras para llegar a lograr todos los beneficios, de los que se hacían cargo al conversar sobre el tema, por medio de la incorporación de comportamientos concretos.

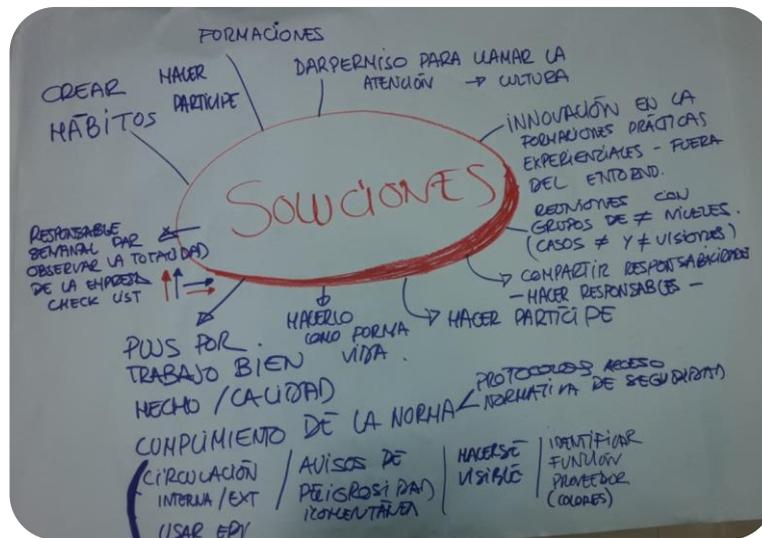
Entre todos detectaron las siguientes **barreras:** De todas ellas, las que decidieron que eran las que dificultaban en mayor medida fueron las siguientes:

- Instalaciones no mantenidas.
- Responsabilidades no compartidas.
- División en el cumplimiento. Excepciones permitidas.
- Miedo a amonestaciones.
- No ver el problema.
- Inexistencia de canales de comunicación, escritos y con un seguimiento continuado.
- Actitud de pasotismo, inmadurez en el profesional.
- No tener conocimientos de la norma.
- Económicas.
- Productividad incentivada, disminuyendo la prevención.



Para finalizar la jornada de trabajo se les invitó a reflexionar sobre las **soluciones que proponían para solventar las dificultades más relevantes** que habían detectado previamente. De tal manera que las soluciones que se plantearon se detallan a continuación.

- Crear hábitos
- Hacer partícipe
- Formaciones
- Dar permiso para llamar la atención, creando cultura preventiva.
- Innovar en las formaciones, haciéndolas prácticas, fuera del entorno.
- Reuniones con grupos de diferentes niveles (dándose diferentes visiones a distintos casos)
- Compartir responsabilidades, hacer responsables y partícipes.
- Hacer partícipes.
- Hacerlo como forma de vida.
- Plus por trabajo bien hecho en base al cumplimiento a la norma preventiva
- Avisos de peligrosidad momentánea.
- Señalizar la circulación interna y externa. Haciéndolo visible e identificando a cada proveedor o función por colores.



Por último, se procedió a finalizar, dando las gracias por su asistencia y participación en el Workshop.

**WORKSHOP 8:** Directivos

**FECHA EJECUCIÓN:** 16/11/2018

**PROVINCIA:** CADIZ

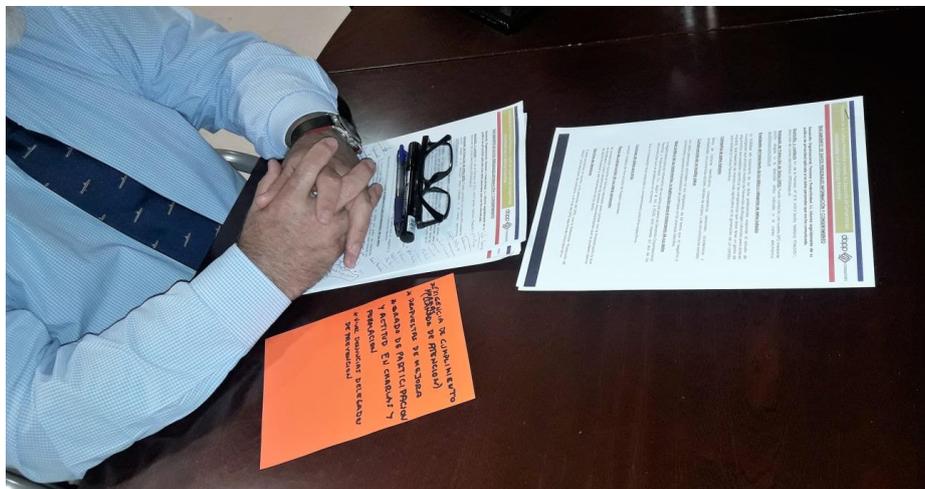
EMPRESAS	Nº Participantes
MONTAJES HINESUR, S.L.	1
NAVANTIA	4
SIASA (DEPISA)	2
GRUPO BOLUDA	1
AGUAS DE ROTA	1
MONCOBRA	4
<b>TOTAL</b>	
<b>6 EMPRESAS</b>	<b>13 PARTICIPANTES</b>
 <b>92%</b>	 <b>8%</b>

El Workshop tuvo lugar el viernes 16 de noviembre en las instalaciones de Navantia, como empresa embajadora, ubicada en Puerto Real, Cádiz.

Los participantes fueron directores/as de distintas áreas de las empresas participantes.

Las jornadas se iniciaron dando la bienvenida a los participantes al workshop, explicando la finalidad del proyecto, la entidad que lo financia y las empresas que colaboran en su desarrollo. Se continuó con la presentación del objetivo común por el que desarrollan los distintos workshops, siendo *“poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”*.

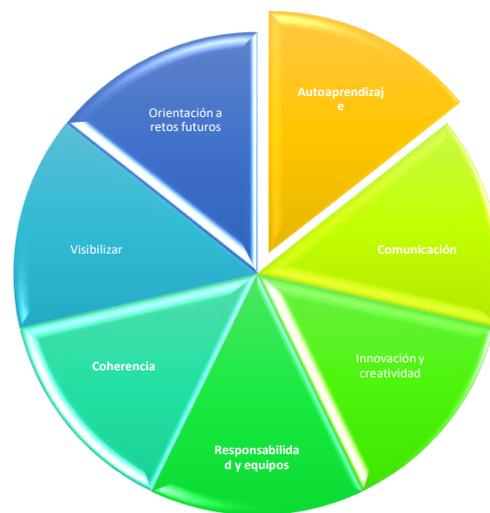
Tras las presentaciones de los participantes, se comenzó hablando de la visión general que cada participante tiene sobre la prevención de riesgos laborales en la actualidad. Esto generó un contexto previo a la sesión de trabajo que facilitó la primera de las dinámicas que se les propuso y que se centró en la reflexión individual de cada participante sobre 3 competencias que, desde su experiencia profesional, considerasen importantes como directivos para introducir una cultura preventiva, estas las podían escribir en unas tarjetas de colores que se les entregó.



Una vez finalizada este trabajo de reflexión individual, la persona que se encargó de dinamizar la sesión recogió todas las tarjetas, las mezcló y inició un debate con todo el grupo del que se extrajeron diferentes ideas que iniciaron una conversación donde compartieron y explicaron las razones que hacían que las consideran más relevantes sobre las demás.

Sus explicaciones estuvieron refrendadas en ejemplos de su trabajo y actividad, casos que habían vivido a lo largo de su experiencia profesional, así como la evolución y cambios que había observado en este ámbito. Todo ello ayudaba a entender y ampliar la visión común de lo que se refiere y relaciona con la prevención.

De esta parte del workshop surgieron, las competencias que se detallan a continuación:



Estas competencias se agruparon y se trabajaron en 3 grupos, con la Técnica de Grupo Nominal (TGN), donde los participantes fueron trabajando sobre los comportamientos y acciones concretas que tenía que llevar a cabo el líder para generar Cultura Preventiva en la compañía.

### 1. Autoaprendizaje

- *Inquietud.*
- *Aprendizajes enfocados a la mejora preventiva.*
- *Aprender del pasado, de la historia de lo ya ocurrido para no caer en errores del pasado.*
- *Estudios de mejores prácticas y acciones de mejora.*

## 2. Comunicación

- *Diaria. Centrada en resolver problemas de la forma más inminente posible*
- *Actitud personal y empatía*
- *Comunicación gestual, receptiva como un hábito.*
- *Empatía*
- *Se plantean dudas sobre su aplicabilidad e implementación*
- *Denuncias a Recursos Humanos sobre falta de medidas preventivas (temas resueltos, número de denuncias sobre prevención).*
- *Charlas de Tajo (nivel de cumplimiento)*
- *Estructura de comités. Comité de Área.*
- *Número de no conformidades generadas y análisis*
- *Delegados de prevención y el número de anotaciones preventivas realizadas.*
- *Grado de participación y actitud en las charlas*

## 3. Innovación y creatividad

- *Buscar siempre más allá de lo establecido, desafiando límites ya marcados, buscando ir por encima de los estándares.*
- *No dar por válido lo ya establecido.*
- *Propuestas de mejora*
- *Nivel de dedicación en los asuntos.*
- *Tener en cuenta tanto evidencias objetivas como son disminuir las anomalías, detectar evolución, hacer escalado, tanto como las subjetivas como pueden ser, el nivel de dedicación, saber delegar los asuntos preventivos.*

#### 4. Responsabilidad y equipos

- *Invitación a la participación de todos*
- *Concienciación.*
- *Formación .*
- *Responsabilidad.*
- *Exigencias de cumplimientos de la norma (llamadas de atención).*

#### 5. Coherencia

- *Entre los mensajes y los actos.*
- *En el día a día.*
- *Ser ejemplo de coherencia, de que la máxima de prevención se vive como propia. Ser ejemplo.*
- *No quedarse en el lema, si no en estilo de vida.*
- *Valorar en selección de personal y en la promoción de los puestos de trabajo.*
- *Predicar con el ejemplo.*

#### 6. Visibilizar

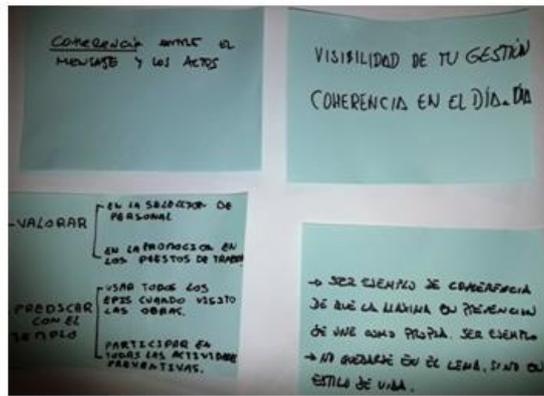
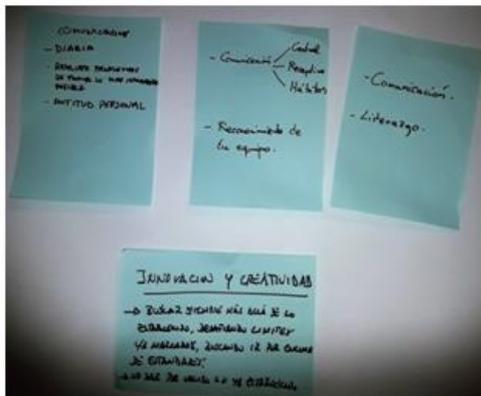
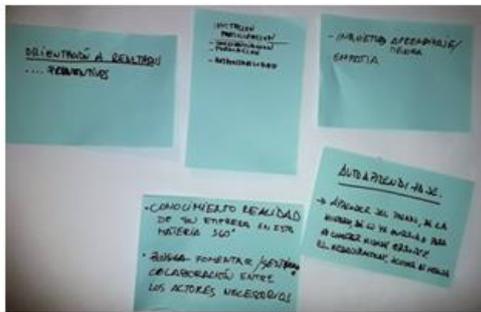
- *Visibilizar tu gestión.*
- *Utilizar todos los EPI's cuando visito los centros.*
- *Participar en todas las actividades preventivas.*
- *Incidencias en las áreas de producción versus áreas corporativas (oficinas)*

## 7. Orientación y foco a retos futuros.

- *Orientación a resultados preventivos.*
- *Marcarse metas y objetivos de futuro respecto a prevención.*
- *KPI's. Objetivos y valorar la frecuencia de accidentalidad.*
- *Analizar la frecuencia de incidentes y el tipo.*
- *Evidencias, tanto objetivas en cuanto al cumplimiento de las obligaciones de cada miembro y la consecución de objetivos, como evidencias no objetivas, tales como la puntualidad, asistencia, asertividad, propuestas de mejora, actitud.*
- *Número de amonestaciones a trabajadores en materia de prevención (mensuales y anuales-evolución en descenso).*
- *Número de incidencias, incidencias históricas.*
- *Nivel de denuncias delegadas de prevención.*

Esta técnica se propuso con el objetivo principal de detectar de manera conjunta aquellos comportamientos generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles competenciales de la organización.

De esta forma se generaron un abanico de posibilidades y opciones personales de utilidad, aportando ideas sobre conductas que ayudan y facilitan a llevar a su realidad este estilo directivo preventivo enriquecido al compartir con profesionales de similares responsabilidades. Por otro lado aportaron soluciones a las barreras y dificultades que se encuentran en su día a día.



El clima de trabajo creado en este grupo de trabajo hizo que evaluaran el estado de su organización respecto a la prevención así como la forma en que hace que las diferentes áreas y departamentos se relacionen para que forme parte de la totalidad de la empresa.



Para su realización, se pidió a cada participante que de manera individual realizaran una reflexión sobre qué es lo que un líder con carácter preventivo puede hacer para potenciar una Cultura Preventiva en la empresa y, a su vez, lo plasmaran en una tarjeta de manera breve y concisa.

Esta reflexión que se les solicitó, estuvo basada en una pregunta abierta que provocó reflexiones diferentes e individuales, y fue la siguiente:

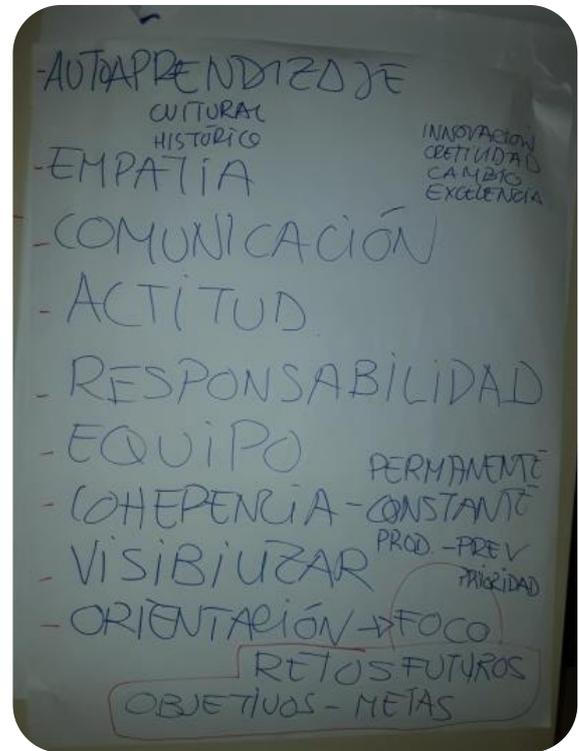
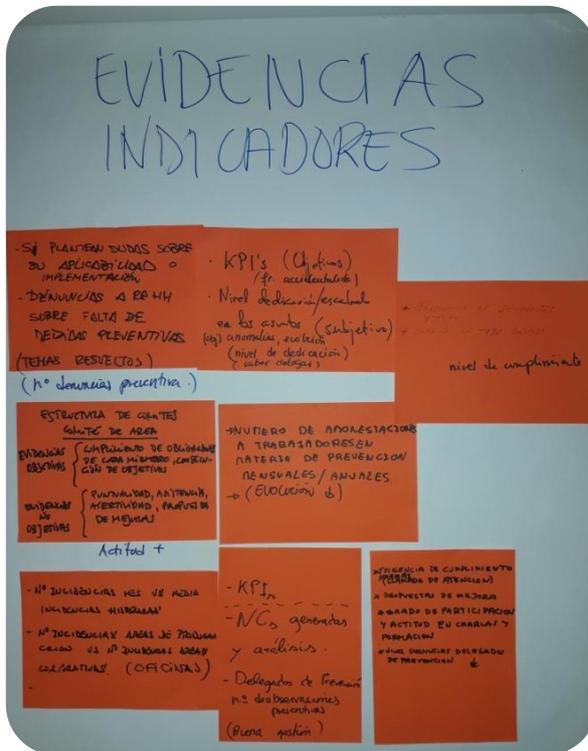
***¿Qué tengo que hacer yo para llegar a ser un líder en materia preventiva?***

Tras esta primera lluvia de ideas generada por la anterior cuestión, se promovió una puesta en común sobre todos los aspectos que habían surgido, uniéndose a ello reflexiones, opiniones, explicaciones y descripciones que ayudaron a comprenderlas con mayor profundidad, provocando una puesta en común que les llevó a un análisis pormenorizado de cada uno de ellas llevándolos a concretar en comportamientos y evidencias que hacían promover una cultura preventiva.

**EVIDENCIAS ASOCIADAS A COMPORTAMIENTOS**

- Se plantean dudas sobre su aplicabilidad e implementación
- Denuncias a Recursos Humanos sobre falta de medidas preventivas (temas resueltos, número de denuncias sobre prevención).
- KPI´s. Objetivos y frecuencia de accidentalidad.
- Nivel de dedicación en los asuntos.
  - a. Objetivo anomalías, evolución, escalado.
  - b. Subjetivo: Nivel de dedicación, saber delegar.
- Frecuencia de incidentes y tipo.
- Charlas de Tajo (nivel de cumplimiento)
- Estructura de comités. Comité de Área.

- Evidencias Objetivas: Cumplimiento de las obligaciones de cada miembro y la consecución de objetivos.
- Evidencias no objetivas: Puntualidad, asistencia, asertividad, propuestas de mejora, actitud.
- Número de amonestaciones a trabajadores en materia de prevención (mensuales y anuales-evolución en descenso).
- Número de incidencias, incidencias históricas.
- Incidencias en las áreas de producción versus áreas corporativas (oficinas)
- Número de no conformidades generadas y análisis
- Delegados de prevención y el número de anotaciones preventivas realizadas.
- Exigencias de cumplimientos de la norma (llamadas de atención).
- Propuestas de mejora
- Grado de participación y actitud en las charlas
- Nivel de denuncias delegadas de prevención.



Tras este análisis en común, hemos extraído conclusiones, que han dado lugar al perfil competencial del líder preventivo según distintos niveles de dirección de las empresas participantes:

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
<p>Inquietud. Aprendizajes enfocados a la mejora preventiva. Aprender del pasado, de la historia de lo ya ocurrido para no caer en errores del pasado. Estudios de mejores prácticas y acciones de mejora.</p>	<p><b>Autoaprendizaje</b></p>
<p>Diaria. Centrada en resolver problemas de la forma más inminente posible. Actitud personal y empatía. Comunicación gestual, receptiva como un hábito. Empatía. Se plantean dudas sobre su aplicabilidad e implementación. Denuncias a Recursos Humanos sobre falta de medidas preventivas (temas resueltos, número de denuncias sobre prevención). Charlas de Tajo (nivel de cumplimiento). Estructura de comités. Comité de Área. Número de no conformidades generadas y análisis. Delegados de prevención y el número de anotaciones preventivas realizadas. Grado de participación y actitud en las charlas.</p>	<p><b>Comunicación</b></p>
<p>Buscar siempre más allá de lo establecido, desafiando límites ya marcados, buscando ir por encima de los estándares. No dar por válido lo ya establecido. Propuestas de mejora. Nivel de dedicación en los asuntos. Tener en cuenta tanto evidencias objetivas como son disminuir las anomalías, detectar evolución, hacer escalado, tanto como las subjetivas como pueden ser, el nivel de dedicación, saber delegar los asuntos preventivos.</p>	<p><b>Innovación y creatividad</b></p>
<p>Invitación a la participación de todos. Concienciación. Formación. Responsabilidad. Exigencias de cumplimientos de la norma (llamadas de atención).</p>	<p><b>Responsabilidad y equipos</b></p>
<p>Entre los mensajes y los actos. En el día a día. Ser ejemplos de coherencia, de que la máxima de prevención se vive como propia. Ser ejemplo. No quedarse en el lema, si no en estilo de vida. Valorar en selección de personal y en la promoción de los puestos de trabajo. Predicar con el ejemplo.</p>	<p><b>Coherencia</b></p>
<p>Visibilizar tu gestión. Utilizar todos los EPI's cuando visito los centros. Participar en todas las actividades preventivas. Incidencias en las áreas de producción versus áreas corporativas (oficinas).</p>	<p><b>Visibilizar</b></p>

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
<p>Orientación a resultados preventivos. Marcarse metas y objetivos de futuro respecto a prevención.KPI´s. objetivos. Valorar la frecuencia de accidentalidad para buscar mejoras, así como el tipo. Evidencias, tanto objetivas en cuanto al cumplimiento de las obligaciones de cada miembro y la consecución de objetivos, como evidencias no objetivas, tales como la puntualidad, asistencia, asertividad, propuestas de mejora, actitud.Número de amonestaciones a trabajadores en materia de prevención (mensuales y anuales-evolución en descenso). Número de incidencias, incidencias históricas.Nivel de denuncias delegadas de prevención.</p>	<p><b>Orientación y foco a retos futuros.</b></p>

La integración de este tipo de competencias y habilidades a nivel directivo y en los equipos de trabajo facilitará una evolución de la Cultura Preventiva actual de las organizaciones y empresas. Los beneficios posibles podrían ser, por tanto los que se detallan a continuación.

- **Autoaprendizaje**, como la capacidad de estar atento, teniendo una inquietud por conocer lo que ocurre como y aprender de ello, tanto de los aciertos como de los errores, dando lugar a la implementación de nuevas acciones teniendo un enfoque a la mejora preventiva.que ayuden a que no vuelva a suceder.
- **Comunicación**, entendida como un hábito diario que se centra en resolver problemas de la forma más inminente posible que afectan a todos.Para poder conocerlos es necesaria una actitud receptiva y de interés para empatizar con las personas con la que estamos conversando, cuidando tanto la comunicación

gestual como la verbal. Para que la comunicación se dé y fluya la información se debe permitir la posibilidad de : plantear las dudas sobre su aplicabilidad e implementación, realizar denuncias sobre falta de medidas preventivas, que se conozcan los temas resueltos, el número de denuncias sobre prevención, promover los instrumentos y métodos adaptados a la actividad, en las que se pueda verificar el cumplimiento, informar, sensibilizar y que en definitiva , ayuden y promuevan la prevención encargándose entre otras cosas de verificar su contexto más cercano.

- **Innovación y creatividad**, se trataría de buscar siempre más allá de lo establecido, desafiando límites ya marcados, buscando ir por encima de los estándares, no quedarse sólo en el mero cumplimiento de la norma o resolución de los incidentes ocurridos. Tener presente las propuestas de mejora, no dando por válido lo ya establecido si no buscando el posible avance o perfeccionamiento.
- **Responsabilidad y equipos**. Hacer partícipes de la responsabilidad compartida respecto a la creación y avances relacionados con la prevención. Concienciando, formando y conociendo todas las personas de la organización cada cuestión referente a prevención, compartiendo este objetivo común.
- **Coherencia**, entre los mensajes que se transmiten y los actos que se llevan a cabo debe existir congruencia, de manera constante siendo ejemplo y modelos preventivo, creando un estilo de vida. Y una cultura corporativa que llegue a todas las áreas y departamentos.
- **Visibilizar**, hacer palpable el continuo cumplimiento de la norma haciendo como hábito y normalidad. Visibilizar la gestión y las acciones correctoras.

Empezando por la utilización de todos los EPI's y participando en todas las actividades preventivas, así como incluir todas las áreas desde producción a las más corporativas.

- **Orientación y foco a retos futuros.** Orientación a resultados preventivos de futuro que indiquen las metas a alcanzar y aporten información sobre los avances realizados que ayuden a marcarse nuevas metas y objetivos de futuro respecto a prevención. Se trata de buscar mejoras, así como analizar nuevos tipos de riesgos a prevenir, vigilando las evidencias que nos dan información de los posibles caminos preventivos a seguir, observando tanto los más como los menos evidentes.

Para finalizar y continuando con el trabajo de participación de las personas que asistieron, se trabajó sobre las dificultades y barreras para llegar a lograr todos los beneficios, de los que se hacían cargo al conversar sobre el tema, por medio de la incorporación de comportamientos concretos.

Entre todos detectaron las siguientes barreras:

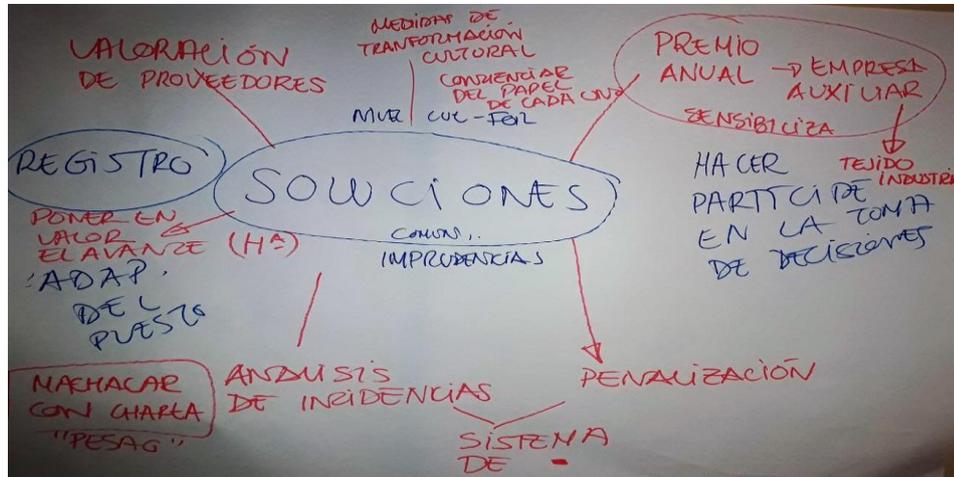
De todas ellas, las que decidieron que eran barreras con más dificultad de superar fueron las siguientes:

- Imprudencias personales.
- Fallos de comunicación.
- Costes.
- Nivel de concienciación para el cumplimiento de los conocimientos teóricos y prácticos.
- Medios tecnológicos como distractores.
- Edad, pérdida de facultades.



Para finalizar la jornada de trabajo se les invitó a reflexionar sobre las soluciones que proponían para solventar las dificultades más relevantes que habían detectado previamente. De tal manera que las soluciones que se plantearon se detallan a continuación.

- Valoración preventiva de los proveedores y empresas auxiliares.
- Medidas de transformación cultural.
- Concienciar del papel de cada una.
- Premiar a las empresas con menor índice de accidentalidad.
- Hacer partícipe en la toma de decisiones.
- Sistemas de puntos para penalizaciones.
- Análisis de incidencias.
- “Machacar” con charlas.
- Adaptaciones del puesto
- Registro
- Poner en valor el avance



Por último, se procedió a realizar un resumen de todos los aspectos trabajados, para más tarde agradecer la participación y despedir a todos los que habían hecho posible el desarrollo del Workshop.

**WORKSHOP 9:** Mandos

**FECHA EJECUCIÓN:** 09/11/2018

**PROVINCIA:** CADIZ

EMPRESAS	Nº Participantes
MONTAJES HINESUR, S.L.	1
NAVANTIA	5
REPSOL BUTANO	3
DEPISA	1
GRUPO BOLUDA	1
MONCOBRA	3
<b>TOTAL</b>	
<b>6 EMPRESAS</b>	<b>14 PARTICIPANTES</b>
 <b>100%</b>	 <b>0%</b>

El Workshop tuvo lugar el viernes, 9 de noviembre en las instalaciones de NAVANTIA, como empresa embajadora en Puerto Real, Cádiz..

Los participantes fueron mandos intermedios de las distintas empresas participantes.

La jornada se inició con la bienvenida de los participantes al workshop, recordándose cuáles eran los principales objetivos del proyecto. Por otro lado, se informó de la entidad que lo financia, así como las empresas que colaboran en su desarrollo y ejecución.

Se continuó con la presentación de finalidad común de los distintos workshop que se habían llevado a cabo anteriormente y de los que estaban pendientes de desarrollo invitando a colaborar y a continuar participando para poder conseguir lo

que el objetivo propuesto, concretamente conseguir *“poner en común y analizar conjuntamente, los aspectos ligados a los estilos de Liderazgo generadores de Cultura Preventiva”*.

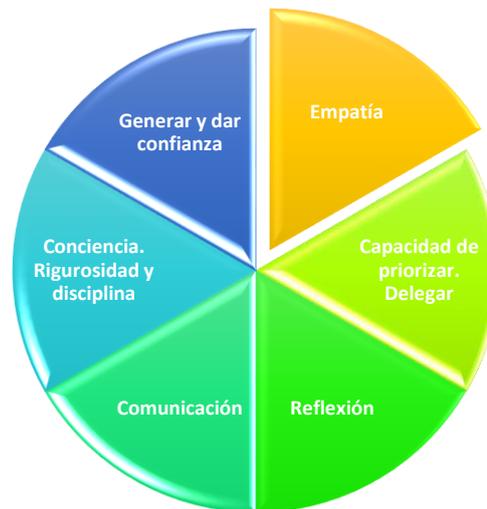
Iniciamos con las presentaciones de cada participante, momento en el que comenzaron a expresar su posición y su visión particular sobre cómo llevar a cabo la prevención contextualizada por su rol y por la cultura preventiva de su empresa, una presentación global que nos dio una visión general sobre la seguridad laboral en la actualidad desde la visión de mandos intermedios. De tal forma que se creó un contexto de confianza que facilitó la primera de las actividades planificadas para el encuentro.

En primer lugar se les invitó a los participantes a que, de manera individual, reflexionaran sobre 3 competencias o habilidades que desde su experiencia profesional, considerasen esenciales como mandos intermedios para que la prevención y la salud laboral lleguen a los ámbitos de actuación en los que operan.

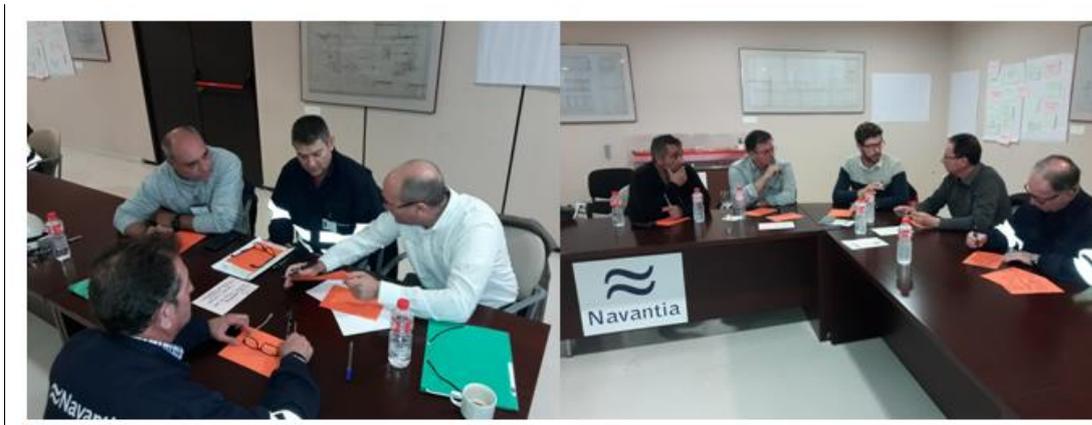
Una vez finalizada esta primera parte, en segundo lugar, las personas que se encargaron de dinamizar la sesión recogieron las tarjetas, y las fue exponiendo ante todos para compartirlas, debatirlas y explicarlas cada una de ellas.

De este trabajo común, de conversación y de compartir ideas y razones por la que consideraban esas competencias más relevantes que otras, se extrajeron diferentes ideas que fueron ejemplificadas por medio de casos reales concretos y ejemplos de sus puestos de trabajo y sectores de actividad. Esto ayudaba a comprender de una manera más eficaz y cercana sobre los motivos que hacían darle importancia en relación con la integración de la cultura preventiva como parte de la cultura empresarial.

De esta parte del workshop surgieron, las competencias que se detallan a continuación:



Estas competencias se agruparon y se trabajaron en 2 grupos, con la Técnica de Grupo Nominal (TGN), donde los participantes fueron debatiendo y conversando sobre los comportamientos y acciones que implicaría y se esperan de las competencias extraídas en la primera parte de la dinámica anterior tenía que llevar a cabo el líder para generar Cultura Preventiva .



Una vez que logramos detectar de manera conjunta aquellos comportamientos generadores de Cultura Preventiva en los diferentes niveles competenciales de la organización, se consiguió un amplio número de posibilidades y opciones de utilidad que podían tenerse en cuenta como recursos preventivos que diesen soluciones a las situaciones que lo requieran.

A través de esta técnica se consigue promover la propia participación de todas las personas que asisten al encuentro haciéndolo enriquecedor y motivador para continuar con nuevas ideas encontradas en este contexto. Por otro lado, los resultados que se obtuvieron fueron recibidos como adecuados y posibles de ejecutar en sus ámbitos de trabajo.

Para la realización de todo este trabajo las personas que guiaron la sesión de trabajo pidieron a, que de manera individual realizaran una reflexión sobre qué es lo que un líder con carácter preventivo puede hacer para potenciar una Cultura Preventiva en la empresa y, a su vez, lo plasmaran en una tarjeta de manera breve.

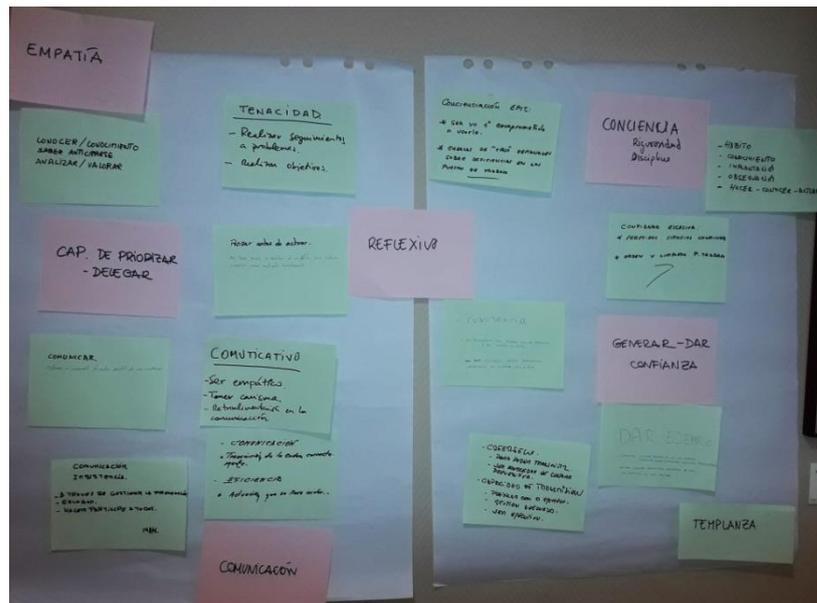
Esta reflexión que se les solicitó, estuvo basada en una pregunta abierta que provocó reflexiones diferentes e individuales, y fue la siguiente:

***¿Qué tengo que hacer yo para llegar a ser un líder en materia preventiva?***



Tras esta primera lluvia de ideas generada por la anterior cuestión, se promovió una puesta en común de las ideas que habían surgido, uniéndose a ello reflexiones, opiniones, explicaciones y descripciones que ayudaron a comprenderlas con mayor

profundidad, provocando una puesta en común que conllevo a un análisis pormenorizado de cada uno de ellas llevándolos a concretar en comportamientos y evidencias que hacían promover una cultura preventiva.



## EVIDENCIAS ASOCIADAS A COMPORTAMIENTOS

### 1. Empatía.

- Conocer
- Tener conocimiento
- Anticiparse
- Analizar
- Valorar

## 2. Capacidad de priorizar. Delegar

- Tenacidad
- Realizar seguimiento a problemas
- Realizar objetivos

## 3. Reflexión

- Pensar antes de actuar.
- No tener prisas
- Pensar cómo hacerlo
- Templanza

## 4. Comunicación

- Ser empático
- Tener carisma
- Retroalimentación en la comunicación
- Transmisión de la orden correctamente
- Eficiencia
- Consejos que se lleva a cabo
- Insistencia, a través de la promoción, con eslogan, haciendo partícipes a todos.
- Con impacto
- Informar lo antes posible al responsable de las incidencias

## 5. Conciencia. Rigurosidad y disciplina

- Concienciación EPI's.
- Ser yo el primer en comprometerme en usarlo
- Charlas de tajo semanales para tratar las deficiencias en los puestos de trabajo

- Hábito: Conocimiento, implantación, observación, hacer, conocer, actuar
- Orden y limpieza en el trabajo

## 6. Generar y dar confianza

- Confianza excesiva
- Permisos en espacios confinados
- Constancia. La prevención no acaba en la reunión, no acaba nunca.
- Exigentes hasta implantar mecanismo en nuestro día a día.
- Creérselo por apoderar transmitir
- Ser conocedor de la cultura preventiva
- Capacidad de transmisión
- Predicar con el ejemplo
- Gestión adecuada.
- Ser ejecutivo.

Tras este análisis en común, hemos extraído conclusiones, que han dado lugar al perfil competencial del líder preventivo desde la visión de los mandos intermedios de las empresas participantes:

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA ASOCIADA
Conocer .Tener conocimiento.Anticiparse.Analizar. Valorar.	Empatía.
Tenacidad. Realizar seguimiento a problemas. Realizar objetivos. Pensar antes de actuar. No tener prisas. Pensar cómo hacerlo. Templanza.	Capacidad de priorizar. Delegar
Pensar antes de actuar. No tener prisas. Pensar cómo hacerlo. Templanza.	Reflexión
Ser empático. Tener carisma. Retroalimentación en la comunicación. Transmisión de la orden correctamente. Eficiencia. Consejos que se lleva a cabo. Insistencia, a través de la promoción, con eslogan, haciendo partícipes a todos.Con impacto.Informar lo antes posible al responsable de las incidencias.	Comunicación
Concienciación EPI´s. Ser yo el primer en comprometerme en usarlo. Charlas de tajo semanales para tratar las deficiencias en los puestos de trabajo. Hábito, conocimiento, implantación, observación, (hacer, conocer, actuar ).Orden y limpieza en el trabajo.	Conciencia. Rigurosidad y disciplina
Confianza excesiva. Permisos en espacios confinados. Constancia. La prevención no acaba en la reunión, no acaba nunca. Exigentes hasta implantar mecanismo en nuestro día a día. Creérselo para poder transmitir. Ser conecedor de la cultura preventiva. Capacidad de transmisión. Predicar con el ejemplo. Gestión adecuada. Ser ejecutivo.	Generar y dar confianza

La integración de este tipo de comportamientos y acciones en el día a día de los profesionales y de los equipos de trabajo hará posible un cambio en la Cultura Preventiva de las organizaciones y empresas. Los beneficios posibles podrían ser, por tanto los que se detallan a continuación.

- **Empatizar con cada persona.** Conocer y tener integrada la clave preventiva en el puesto de trabajo y en la actividad que se desarrolla, así como los riesgos y medidas preventivas necesarias, hace que puedas comprender y conocer lo que necesita y puede ayudar a realizar un mejor desempeño del puesto de trabajo tanto desde una visión individual como relacional, comprendiendo y analizando de una manera más global a cómo prevenir y anticiparte para poder ayudar a prevenir a terceros.
- **Capacidad de priorizar.** Delegar. Cuando los profesionales saben poner en primer lugar la prevención sin dejar de pensar en la producción hace que la persona ponga empeño en la seguridad y no desista en algo que quiere hacer o conseguir por medio de la realización de un seguimiento a problemas para poder realizar los objetivos, tanto preventivos como de producción.
- **Reflexión.** Entendida como la capacidad que te permite pensar, analizar con calma y templanza sobre prioridades, de tal manera que evite prisas innecesarias y tomas de decisiones erróneas con consecuencias indeseables para todos.
- **Comunicación.** Para que una comunicación cumpla su objetivo se debe cómo transmitir con el propósito claro de generar cambio y sea efectiva, eficiente y eficaz como para que sea comprendidas y tenga impacto en las acciones que se desean conseguir, implicará una bidireccionalidad que permita un feedback continuado para implementar avances y mejorar de futuro.

- **Conciencia.** Rigurosidad y disciplina. Se tratará de darse cuenta de la importancia de que para genera hábitos de seguridad y salubridad es necesario comprometerse en la rigurosidad y disciplina que conlleva, tanto en lo que decimos como en lo que hacemos en cada momento.
- **Generar y dar confianza.** Confiar en los demás hace que tomen responsabilidad de sus obligaciones para con la seguridad de su puesto y de los que están operando a su alrededor, cuando esto ocurre estamos creando espacios de trabajo confiados en que la prevención es importante para todos por lo que asumen su papel de vigilancia preventiva par acon el y para con los demás, tando desde lo que se dice como desde lo que se hace.

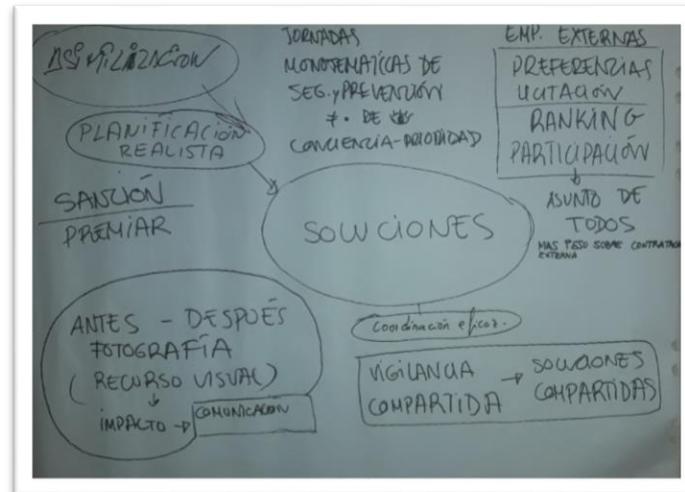
Para finalizar y continuando con el trabajo de participación de las personas que asistieron, se trabajó sobre las dificultades y barreras para llegar a lograr todos los beneficios, de los que se hacían cargo al conversar sobre el tema, por medio de la incorporación de comportamientos concretos.

Entre todos detectaron las siguientes barreras:



1. Normalizar el incidente
2. Operaciones y producción
3. Organización para tener personal con conocimiento
4. Tener en cuenta en coste que supone para las contratadas
5. Contra órdenes
6. Evaluación de riesgos confusa
7. Precariedad en el trabajo
8. Mentalización
9. Plazos de ejecución
10. Reuniones con el personal propio sin contar con las personas que realmente están operando

Para finalizar la jornada de trabajo se les invitó a reflexionar sobre las soluciones que proponían para solventar las dificultades más relevantes que habían detectado previamente. De tal manera que las soluciones que se plantearon son las que se detallan a continuación.



1. Asimilación
2. Planificación realista
3. Existencia de mecanismos de sanción y motivación a través de premios.
4. Jornadas monotemáticas de seguridad y prevención donde se puedan ver diferentes puntos de vista.
5. Crear conciencia sobre la prioridad de la prevención
6. Realizar un ranking de participación de acciones de mejora, convirtiéndolo en un asunto de todos.
7. Dándoles más pesos a las empresas externas, proveedoras o auxiliares por motivos de cultura preventiva.
8. Coordinación eficaz
9. Generar una vigilancia compartida para que dé lugar a soluciones compartidas.
10. Utilizar diferentes recursos que permitan visualizar los diferentes avances, como otra forma de comunicar.

Para finalizar la jornada de trabajo, se agradeció la colaboración y participación e implicación tanto a las empresas como a la totalidad de los profesionales que asistieron.

## D. Resultados Del Estudio

Se presentan a continuación los resultados de las investigaciones realizadas sobre los distintos temas relacionados con los objetivos del Estudio sobre Liderazgo Preventivo.

### Primero: TERMÓMETRO DE LIDERAZGO PREVENTIVO

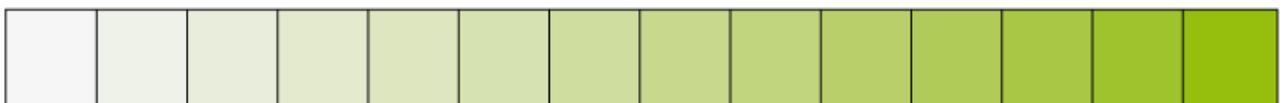
¿QUÉ CATEGORÍAS PROFESIONALES ESTÁN MÁS CERCA DEL LIDERAZGO PREVENTIVO EN LAS EMPRESAS ANDALUZAS?

Del desarrollo de los workshops y las reflexiones realizadas por ellos mismos, identificamos los perfiles de menor (1º) a mayor desempeño (5º) como Líderes preventivos, según las percepciones recogidas por ellos mismos en los Workshops.

(1º) Operarios- (2º) Directivos- (3º) Delegados Prevención- (4º) Resp.

SSL-

(5º) Mandos y Encargados



- - - **GRADO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PREVENTIVO** + + +

- **Trabajadores y trabajadoras de operaciones.** Piensan que el liderazgo en cosa de “jefes” y no está dentro de sus competencias el tener que desarrollar ese liderazgo preventivo. Su actitud actual tiene resistencias básicamente por falta de conocimiento.

- **Directivos de RRHH y Producción.** Están sensibilizados si bien desconocen en parte el “trabajo de campo” que los profesionales responsables de equipo (mandos y encargados) en relación a las competencias en prevención tan necesarias. En el fondo conviven con la creencia de que ellos son los que le facilitarían a los “ejecutores”, a los que deberían ser ejemplo y líderes; los procedimientos y jornadas de formación para que puedan poner en marcha competencias de liderazgo preventivo. El liderazgo actual de esta categoría profesional aún no está en el momento “prevención” como asunción de responsabilidad personal y ejemplaridad.
- **Delegados de Prevención de Riesgos Laborales.** Este perfil profesional está muy focalizado en la mejora, en general, de las condiciones de trabajo de los empleados de las empresas. Ante el planteamiento de su nivel de Liderazgo en materia preventiva, apuntan a muchas dificultades que perciben en su entorno, y no tanto a posibles debilidades en el colectivo del que forman parte. Se posicionan como “débiles” a la hora de Liderar puesto que, en última instancia, son las empresas las que pueden tener en su mano la activación de iniciativas para el desarrollo de la Cultura Preventiva tales como el reconocimiento, la flexibilidad y la disponibilidad de recursos
- **Responsables de Seguridad y Salud Laboral.** En este caso, estos perfiles sí se identifican como Líderes Potenciales del cambio. Son conscientes de que es parte de su rol y así lo asumen. Entienden que es parte de su vocación liderar / facilitar el desarrollo de la Cultura preventiva. Si a día de hoy no es está desarrollando más esta vocación es porque existen barreras que se lo dificultan como tener que salvar ellos mismos sus propias resistencias al cambio para pasar a movilizar las de los demás, ir saliendo de rutinas más focalizadas en aspectos de la Prevención que no son tan movilizadores de

esta Cultura y la falta de tiempo para abordar estos temas ante prioridades del día a día que demandan sus dedicaciones.

- **Mandos y Encargados de Producción, Mantenimiento.** Son los que más se identifican como **LÍDERES PREVENTIVOS**.

Conforman el grupo diana que puede actuar de palanca en un primer momento desarrollando competencias para el ejercicio del liderazgo preventivo con efecto multiplicador en el resto de la organización. Para ello habrán de formarse en el “yo sé, yo puedo y yo quiero” (conocimientos, habilidades y actitudes) que les permita promocionar la cultura preventiva y abanderar el cambio.

## **Segundo: IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LIDERAZGO PREVENTIVO**

Las **empresas excelentes** que integran en su cometido el corolario de la **Cultura Preventiva** a través de la implantación de comportamientos seguros y saludables, siguen un patrón similar de conducta que se relaciona con determinadas actuaciones que **ejecutan, promueven, facilitan y dinamizan sus líderes preventivos**. Estos modelos pueden ser utilizados como referentes o “buenas prácticas” por otras compañías que de igual forma, deseen implantar un proceso de cambio cultural hacia cultura preventiva en este sentido.

Algunas de las características que definen una BUENA PRÁCTICA en materia preventiva son las siguientes:

- Se trata de una experiencia exitosa en prevención que se identifica a través de una acción, (forma óptima de ejecutar un proceso) refiriéndose a hechos evidenciables y no a intenciones sobre seguridad y salud.

- Es algo **práctico, aplicado**, que impacta de forma palpable y tangible en la mejora de la vida de las personas.
- Para algunos puede ser **norma o modelo**, para otros sólo ejemplos o referentes.
- Tiene **efecto multiplicador**, es decir, puede ser replicado o adaptado según las circunstancias y protagonistas implicados como: dirección, mandos intermedios, plantilla, proveedores, clientes, etc.
- Introduce **nuevos elementos o mejora los existentes** con el objetivo de perfeccionar su funcionamiento interno y su relación con el entorno, que se ve altamente beneficiado.
- Responde a una **necesidad identificada** en materia preventiva, fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica, proceso, comportamiento o actitud que se hace necesario modificar y mejorar y por tanto, tiene objetivo definido, pertinente y realista.
- Está bien documentada, dando a conocer toda la información necesaria que va a **permitir su transferencia** a otros ámbitos y personal implicado en la prevención, seguridad y salud.
- Es efectiva, ya que consigue un **impacto observable y positivo en el contexto de intervención** como beneficios tanto económicos, como sociales, personales, etc.

En resumen: Una buena práctica en prevención es:

***“Una experiencia innovadora que se demuestra exitosa en el contexto de la seguridad y salud para atender una problemática y que reúne elementos replicables o inspiradores que pueden ser interesantes para otras iniciativas de similares características.”***

Llegados este punto, se torna preciso identificar algunas de las actuaciones que se han de ejecutar en el seno de las empresas, **que propicien un liderazgo preventivo, motor de cambio, en el impulso necesario para implantar cultura preventiva y que se identifiquen bajo el epígrafe de “buenas prácticas”**. Para su identificación, es útil usar cuestionarios en los que estructurar la información que se recoja en entrevistas llevadas a cabo con esta intención.

A modo de ejemplo, se presenta a continuación la estructura de un modelo de Cuestionario empleado en la recogida de información sobre buenas prácticas:

- Descripción de la situación de partida
- Indicadores de la situación de partida
- Objetivo de la buena práctica y porqué se considera como tal
- Promotor de la práctica
- Descripción del proceso llevado a cabo hasta el momento previo a la nueva práctica
- Identificación de los siguientes aspectos de la nueva práctica:
  - Proceso: secuencia de actuaciones
  - Intervenientes
  - Temporalidad / Planificación de la actuación
  - Criterios de actuación
  - Recursos Empleados
  - Momentos y lugares de aplicación
  - Alcance (personas, entidades, departamentos, etc.)
- Estrategia de despliegue de la buena práctica
- Otras referencias de prácticas de éxito relacionadas

Las buenas prácticas más significativas que se han recogido son las que siguen a continuación:

1. **Su política empresarial se ha de fundamentar en valores y principios alineados con la prevención, como área clave y estratégica en el negocio.**

La persona es centro y corazón de actuaciones.

2. Existe un **liderazgo preventivo** en perfiles de cualquier categoría profesional y/o nivel de responsabilidad. Sus actuaciones son ejemplares y con ellas se favorece la implicación, la toma de conciencia y compromiso en prevención del resto.

3. **Identifican competencias preventivas**, desglosando comportamientos y niveles de desempeño, además de evidencias conductuales. Ello propicia su entrenamiento y su incorporación en el desempeño de los empleados gracias a la medición a través de indicadores.

4. La **formación** es una de los instrumentos que vertebran la incorporación de estas competencias en prevención, facilitando su aprendizaje y transferencia a la realidad.

Analizados y contrastados los modelos de las empresas participantes en el ***Estudio sobre la promoción de la cultura preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo***, podemos decir que no hemos identificado en su práctica habitual este tipo de actuaciones que se asocian a “buenas prácticas en liderazgo preventivo.” Ello indica el **estadio inicial en el que se encuentran las empresas andaluzas en cuanto a la promoción de cultura preventiva desde la asunción de un estilo de liderazgo transformador que posibilite un impacto efectivo de comportamiento seguro y saludable, desde cualquier “lugar” de la organización.**

### **Tercero: VINCULACIÓN ENTRE LIDERAZGO PREVENTIVO Y RESULTADOS EMPRESARIALES**

Para la identificación de las vinculaciones entre el Liderazgo Preventivo y los Resultados empresariales, nos hemos basado en los resultados de la información recogida en el trabajo de campo y los argumentos aportados por Beatriz Fernández Muñiz, José Manuel Montes Peón y Camilo José Vázquez Ordás, en la publicación nº 29 de la “Gestión Práctica de Riesgos Laborales”

Para muchas organizaciones, la prevención de riesgos laborales es una partida de gastos poco rentable. Sin embargo, la siniestralidad tiene consecuencias negativas internas, como la desmotivación de la plantilla, aspecto propio del ejercicio del Liderazgo, y externas, como la pérdida de productividad y calidad, además de influir en el deterioro de la imagen pública de la compañía.

En el desarrollo de una cultura preventiva integrada en la organización, es clave contar con el compromiso de la alta dirección para, desde ahí, ejercer su Liderazgo.

La siniestralidad laboral ha aumentado considerablemente en España en los últimos años, a pesar de la reforma normativa iniciada en 1995. La elevada accidentalidad provoca un significativo coste humano para la sociedad y una pérdida del potencial económico y de productividad del país puesto que además del decremento del patrimonio humano y de los daños sufridos en los bienes de producción, se pierde un elevado número de jornadas trabajo

Aunque el ciclo económico y las características del mercado de trabajo español puedan explicar una importante proporción de las variaciones de la accidentalidad, no pueden considerarse por sí solas las causas principales. Existen otras variables que influyen, entre ellas, la valoración cultural de las

acciones preventivas y, en este sentido, la influencia de los estilos de Liderazgo en la generación de dicha cultura.

En este sentido, parece detectarse una deficiente cultura preventiva en las organizaciones españolas, cuya creación constituye un objetivo prioritario de la nueva legislación.

Sin embargo, la implantación de una auténtica cultura de seguridad requiere no sólo una mayor presión institucional, sino un cambio de mentalidad, un auténtico compromiso empresarial y un Liderazgo eficaz en términos de Prevención. Todos deben participar y comprometerse con la seguridad y salud laboral. Dicho compromiso debe partir de los estamentos más elevados de la organización, se sus Líderes.

El compromiso directivo no es aún el deseado, situación que es atribuida a la creencia generalizada de que las medidas preventivas suponen desembolsos ajenos al fin productivo de la empresa y, por tanto, atentan contra la rentabilidad y competitividad empresarial. Sin embargo, la siniestralidad provoca consecuencias adversas materializadas en pérdidas de productividad y de calidad, deterioro de la imagen pública o del clima interno de la empresa.

Por eso, un buen Liderazgo y una buena gestión de la seguridad en el trabajo y de la salud laboral pueden tener un efecto positivo no sólo en los resultados de siniestralidad, sino también en las variables de competitividad y en los resultados financieros, constituyendo una gran oportunidad para las organizaciones que afronten el reto de su implantación.

Se trata de contribuir a la creación de una cultura de prevención y compromiso por parte de la dirección desde un fuerte ejercicio del Liderazgo, para lo que ofrece evidencia empírica de las ventajas económicas del sistema de gestión de la seguridad y la compatibilidad entre la competencia de la empresa y la protección de los trabajadores y trabajadoras.

Este objetivo puede concretarse en los siguientes puntos específicos:

- > Identificar prácticas preventivas adecuadas que integran un sistema de gestión de la seguridad y salud efectivo.
- > Desarrollar y validar una escala que permita medir el grado de implantación del sistema de gestión de la seguridad en las organizaciones españolas.
- > Analizar el efecto de este sistema sobre los indicadores de resultados empresariales.
- > Implementar un estilo de Liderazgo acorde a los principios de la Prevención de Riesgos Laborales en las empresas.

Para la consecución de estos objetivos se ha realizado, en primer lugar, una revisión de la literatura sobre la gestión de la seguridad laboral y, posteriormente, se propone y contrasta un modelo de relaciones causales sobre una muestra de 455 empresas con más de diez trabajadores de los sectores de industria, construcción y servicios.

#### *El sistema de gestión de la seguridad laboral*

La gestión de los riesgos de forma integrada con las operaciones de la organización ha tenido una importancia creciente en los últimos años, ya que no sólo reduce los índices de siniestralidad, sino que además puede mejorar la productividad y los resultados económicos y financieros de la empresa. Sin embargo, se ha prestado muy poca atención a definir qué constituye un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral efectivo.

Estos sistemas son mecanismos integrados de la organización, diseñados para controlar los riesgos que puedan afectar a la seguridad y salud de los trabajadores y que permiten, además, cumplir fácilmente con la legislación. Debe estar

plenamente integrado en la empresa y ser cohesivo, compuesto de políticas, estrategias y procedimientos que proporcionen consistencia interna y armonización. Por otro lado, debe estar apoyado por un Liderazgo orientado a la generación de Cultura Preventiva.

El desarrollo de este sistema debe ser considerado como un modo de crear consciencia, entendimiento, motivación y compromiso de todo el personal de la organización, con el compromiso y el impulso de los Líderes de la Organización.

Se han aunado características de los sistemas y modelos de gestión recogidos en normas y guías, de carácter nacional e internacional, elaboradas por diversos organismos e instituciones de múltiples países, como Control total de pérdidas de Bird, de British Standards Institution; Las normas internacionales OHSAS 18001/18002:1999; Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, de la Organización Internacional del Trabajo... En todas ellas se observa una estructura similar, al estar basadas en el principio de mejora continua (plan-do-check-act).

Asimismo, se han considerado estudios empíricos efectuados sobre la cultura de seguridad (F.W. Guldenmund; M. D. Cooper...), y trabajos que analizan las prácticas que discriminan entre empresas con bajos y altos índices de siniestralidad (A. Cohen et al.; Y. Shafai-Sahrai...). Así, se han detectado las siguientes dimensiones claves para una buena gestión de la seguridad y salud laboral:

- > El desarrollo de una política de prevención, que recoja el compromiso de la organización con la seguridad y exprese formalmente los objetivos, así como los principios y directrices a seguir en materia de seguridad y salud laboral, empezando desde la Dirección y en toda ella con el apoyo de los Líderes internos de la misma.

- > El fomento de la participación de los trabajadores en las actividades de seguridad y salud, con el fin de promover comportamientos seguros e involucrarlos en procesos de toma de decisiones, a través de sistemas de incentivos o de la consulta de aspectos relacionados con su bienestar laboral.
- > La formación y promoción de competencias de los trabajadores, con el fin de mejorar sus capacidades, habilidades y aptitudes en materia de prevención de riesgos. Y del Liderazgo Preventivo en todos aquellos perfiles con esta responsabilidad.
- > La comunicación y transferencia de información sobre el medio de trabajo, sus posibles riesgos y la forma correcta de combatirlos.
- > La planificación de las tareas a emprender, distinguiendo entre la preventiva y la de emergencia. La primera pretende desarrollar un método ordenado de puesta en práctica de las políticas y acciones necesarias para evitar la materialización de accidentes. Paralelamente, el plan de emergencia trata de establecer las iniciativas que se deben poner en marcha para responder con rapidez y eficacia ante cualquier incidencia, reduciendo al máximo sus posibles consecuencias.
- > El control y revisión de las actuaciones realizadas en la organización, permitiendo así alcanzar la mejora continua. Este control se ejecuta a través del análisis de las condiciones de trabajo y sucesos ocurridos en la propia empresa, y a través de la comparación con otras compañías. Así, se distinguen dos subdimensiones, denominadas control interno y técnicas de benchmarking (buenas prácticas). Para llegar a la excelencia en prevención, la seguridad se ha de integrar en el conjunto de decisiones y actividades de la organización. Ha de tratarse de una prevención más organizativa y estratégica que material, dado el importante papel del componente humano

en la cadena causal del accidente de trabajo. Por ello, es necesaria la puesta en marcha de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales, basado en el compromiso y participación de todos los miembros de la organización y apoyado y liderado por la alta dirección. Se requiere, así, un cambio profundo en la actual conducta y mentalidad empresarial que conduzca a una verdadera cultura de la prevención movilizadora por estilos de Liderazgo coherentes con ella.

### *Impacto económico de la seguridad laboral*

Los beneficios derivados de unas adecuadas condiciones de trabajo son de múltiple naturaleza y tienen destinatarios directos e indirectos. Los beneficiarios directos son los propios trabajadores, puesto que son los principales afectados por los accidentes, y la empresa porque está evitando pérdidas y mejorando así su rentabilidad. En cuanto a los beneficiarios indirectos son los aseguradores, los contratistas, los consumidores, las familias y la sociedad en general. Sin embargo, existen grandes diferencias en la naturaleza del daño causado por el accidente, en los costes asociados y en el sistema de valoración.

No obstante, en las mejoras de seguridad, las empresas y, más concretamente, sus directivos son considerados los actores clave, porque tienen la capacidad de decisión sobre la inversión en prevención. De ahí que gran cantidad de información sobre costes y beneficios e incentivos económicos vaya enfocada hacia la propia organización.

Los accidentes laborales provocan interrupciones en el proceso de producción, generando, por un lado, costes tanto financieros como de oportunidad (H. W. Heinrich; D. Andreoni; B. Brody et al; R.H. Grimaldi...); por otro, originan descensos de la cantidad y calidad de la producción obtenida, con la consiguiente disminución de la productividad de la empresa (W. Hunter, 1999). Además, los accidentes deterioran las relaciones internas de la empresa, lo que dificulta el

Liderazgo, y tienen una repercusión adversa sobre su imagen pública, causando una pérdida de los intangibles de la organización (M. Bestratén et al., 2003): factores clave para la supervivencia de la compañía en el mercado.

Unas condiciones de trabajo inseguras incrementan la conflictividad, disminuyen la moral y desmotivan a los trabajadores, lo que conlleva una pérdida de identificación con los propietarios y el Líder, que se ve más exigido en sus responsabilidades como tal. Esto puede provocar incluso un abandono de la empresa, lo que a su vez repercute en dificultades para contratar al personal adecuado. Por tanto, la salud en los lugares de trabajo genera beneficios para las organizaciones debido a las ventajas de mantener sanos y con capacidad para producir a los trabajadores, que son difíciles de reemplazar porque poseen conocimientos o habilidades específicas.

Asimismo, la accidentalidad tiene una gran influencia negativa sobre la imagen y reputación de una empresa (C. Smallman y G. John, 2001), lo que tiene como consecuencia un gran deterioro de las relaciones públicas –en ocasiones, esto ha llevado al boicot de determinadas marcas o empresas por sus actuaciones antisociales–. Las denuncias y los accidentes graves son fuentes de publicidad adversa que puede tener consecuencias comerciales negativas, a menudo, consideradas sanciones sociales (N. Gunningham, 1999).

Además, el accidente puede ser causa de retrasos en los plazos de entrega de los pedidos, ocasionando, por un lado, pérdidas económicas y, por otro, el deterioro de la empresa ante sus clientes, que puede traducirse en una disminución de su cartera de pedidos, lo que afecta a la creación de valor de la organización.

Todo ello da lugar a una pérdida en la competitividad de la empresa, con el consiguiente deterioro de su posición en el mercado. Así, la prevención de riesgos laborales se configura como un elemento esencial de la gestión empresarial, con

importantes implicaciones estratégicas para la organización (M. Bestratén; J.A. Niederleytner et al.; C. Narocki...).

Adicionalmente, las inversiones preventivas pueden originar cambios en la naturaleza de la tecnología de proceso y producción que supongan beneficios materializados en ahorros de materiales o de energía. De esta forma, se reducen los costes reales de dicha inversión. La importancia de los avances tecnológicos fue tratada por N.A. Ashford (1999), que siguiendo la línea de M.E. Porter (1991) argumenta que la nueva normativa sobre prevención de riesgos sirve de estímulo para el desarrollo de una nueva tecnología, que permita a las empresas su cumplimiento a menor coste, estimulando el crecimiento y la competitividad.

#### *Metodología de la investigación*

Se plantea un conjunto de relaciones entre la gestión de la seguridad y los resultados empresariales; se trata de las siguientes hipótesis:

- > Hipótesis 1: La gestión preventiva de riesgos laborales influye positivamente sobre los resultados de siniestralidad de la empresa.
- > Hipótesis 2: La gestión preventiva de riesgos laborales influye positivamente sobre los resultados de competitividad empresarial.
- > Hipótesis 3: La gestión preventiva de riesgos laborales influye positivamente sobre los resultados económico-financieros de la empresa.

Con el objetivo de contrastar dichas hipótesis, se realizó un estudio empírico sobre empresas españolas de los sectores servicios, construcción e industria con un tamaño superior a diez trabajadores.

Para la recogida de la información se diseñó un cuestionario, que fue cumplimentado por responsables de prevención de las empresas; se obtuvo un total de 455 encuestas válidas.

Las escalas de medición de los conceptos utilizados se construyeron siguiendo el enfoque de indicadores múltiples, de modo que cada dimensión fue medida a través de varios ítems.

Este proceso de generación de ítems se ha realizado en etapas sucesivas. En primer lugar, se efectuó una exhaustiva revisión de la literatura relacionada con la gestión de los riesgos laborales, así como de los escasos instrumentos de medida desarrollados con relación a dichos conceptos.

Asimismo, se han tenido en cuenta guías y normas elaboradas por distintos organismos que recogen prácticas y conductas preventivas idóneas para una adecuada gestión preventiva. Como resultado se logró una relación inicial de ítems que, posteriormente, fueron sometidos a un proceso de depuración, con el fin de eliminar aquéllos redundantes por analogía de significado y para elaborar una configuración final de las escalas propuestas de aplicación general en el ámbito empresarial español.

Adicionalmente, se han realizado entrevistas en profundidad con expertos prevencionistas con dilatada experiencia en la identificación y control de riesgos en los lugares de trabajo.

Finalmente, se elaboraron varios pretest en distintas empresas para probar su correcta comprensión.

Los indicadores de resultados fueron estimados de forma subjetiva, solicitando a las empresas que indicasen su grado de satisfacción. Se ha optado por esta alternativa debido a la negativa de las organizaciones a proporcionar datos objetivos de resultados y a la existencia de un buen número de evidencias empíricas en las que se pone de manifiesto la correlación positivamente significativa entre las estimaciones de resultados objetivas y subjetivas. El grado de satisfacción de la empresa con los indicadores de resultados fue medido

teniendo en cuenta la tendencia seguida en los últimos años y la posición de la empresa respecto a los competidores.

Las escalas finalmente utilizadas para medir cada concepto recogido en el modelo causal propuesto fueron planteadas en términos neutrales con el fin de no provocar sesgos o errores intencionados, empleando escalas Likert 1-5.

Previamente a la estimación del modelo causal, se ha efectuado la evaluación de la dimensionalidad, fiabilidad y validez (de contenido, convergente y discriminante) de las escalas de medida propuestas (J.A. Anderson y A.I. Gerbing, 1988). Para garantizar estas propiedades psicométricas de las escalas se han realizado análisis factoriales exploratorios de componentes principales y análisis factoriales confirmatorios.

Una vez evaluada la fiabilidad y validez y, por tanto, la idoneidad de las escalas utilizadas para medir los conceptos de gestión preventiva y resultados, se realiza la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales con el fin de contrastar las hipótesis planteadas.

Se constata que el sistema de gestión de la seguridad ejerce una influencia directa, positiva y significativa sobre los resultados de siniestralidad, sobre los resultados de competitividad y sobre los resultados económico- financieros de la empresa, corroborándose las hipótesis H1, H2 y H3, respectivamente

## Conclusión

Son múltiples los trabajos que reconocen el importante papel desempeñado por la dirección de la empresa y su Liderazgo en la reducción de la siniestralidad. A pesar de ello, existe una escasez de compromiso por su parte, que se refleja en un bajo grado de implantación del sistema de gestión de la prevención en las empresas, en la asignación de limitados recursos a las actividades preventivas y en un cumplimiento formal de las obligaciones, con la intención de evitar

responsabilidades legales; se priorizan, por tanto, criterios de producción, al considerar los recursos destinados a la seguridad laboral como desembolsos ajenos al fin productivo de la empresa, es decir, como gastos y no como una inversión.

Para detectar las correctas prácticas de gestión de la prevención de riesgos laborales en compañías con buenos resultados de siniestralidad, se llevó a cabo una revisión de las mismas.

Este proceso permitió elaborar y validar una escala de medición del sistema de gestión de la seguridad, proponiendo, así, una herramienta que permite a las empresas valorar su grado de avance en este campo y las orienta sobre aquellas áreas en las que han de avanzar si desean mejorar sus niveles de seguridad.

Esta escala quedó finalmente configurada por un total de 29 ítems estructurados en 8 dimensiones elementales: política de prevención, incentivos para la implicación de los trabajadores, comunicación y transferencia de información, formación en materia de riesgos laborales, planificación preventiva, planificación de emergencia, control interno y técnicas de benchmarking.

Se comprobó mediante la realización de análisis factoriales confirmatorios de segundo orden, que las dimensiones de planificación preventiva y de emergencia, por un lado, y las dimensiones de control interno y benchmarking, por otro, convergen respectivamente en un único factor denominado, respectivamente, planificación y control, alcanzando así uno de los objetivos planteados.

Asimismo, se analizó el efecto que este sistema de gestión provoca sobre los resultados empresariales: cuanto más desarrollado esté el sistema de gestión preventivo de la organización mejores serán los resultados no sólo de siniestralidad, sino también de competitividad y económico-financieros.

Un buen sistema de gestión de la seguridad laboral tiene una incidencia positiva sobre la siniestralidad de la empresa, al reducir los daños tanto personales como materiales. De esta forma, disminuyen los períodos de absentismo, mejora la satisfacción de los trabajadores y los efectos del Liderazgo Preventivo sobre ellos y, consecuentemente, se reduce la posibilidad de abandono de la empresa, manteniendo a los trabajadores con conocimientos específicos difíciles de reemplazar.

Se observa también la incidencia positiva del sistema de gestión y su Liderazgo sobre los resultados de competitividad, indicando que cuanto más desarrollado esté dicho sistema dentro de la empresa:

- > Mejor será la calidad de los productos o servicios prestados, porque requiere la elaboración de procedimientos de trabajo, instrucciones de trabajo, planificación y control de los trabajos.
- > Mejor será su productividad, como consecuencia de las mejoras de calidad y de la reducción de costes financieros y costes de oportunidad derivados de pérdidas de producción y de negocio, provocados por los accidentes.
- > Mejor será la satisfacción de los clientes y la reputación e imagen de la empresa, al ser la seguridad laboral un valor importante de la sociedad.
- > Mejor será su grado de innovación, debido a las innovaciones tecnológicas y organizativas derivadas de las mejoras de seguridad.

Finalmente, cuanto más avanzado es el sistema de gestión implantado, más satisfechas están las organizaciones con los indicadores económicos y financieros. Esta relación pone de manifiesto la influencia positiva de la gestión preventiva sobre el crecimiento de la cuota de mercado y, por tanto, de la posición de la empresa, sobre el incremento de los beneficios, el margen de beneficios sobre ventas y, en definitiva, sobre la rentabilidad de la empresa.

De este modo, la gestión del riesgo laboral, lejos de constituir una carga para la empresa, es un factor de productividad y un ingrediente necesario para mejorar la competitividad empresarial.

En definitiva, las empresas deberán implantar un sistema de gestión de la seguridad laboral y un estilo de Liderazgo Preventivo que combine la reducción de la siniestralidad con la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible: así, mejorará su rentabilidad futura, al reducir costes de operación, evitará responsabilidades y, sobre todo, desarrollará los intangibles de la organización.

#### **Cuarto: GLOSARIO DE COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO PREVENTIVO**

**Siguiendo las enseñanzas y dilatada experiencia en el ámbito del desarrollo competencial de la experta en capital humano Martha Alles, contextualizamos el concepto competencia como:**

***“aquellas características de personalidad devenidas de comportamientos que resultan en un desempeño exitoso.”***

Según Alles, las personas pueden tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional, sin embargo, **si no tienen las competencias adecuadas** como: negociación, comunicación e influencia, trabajo en equipo, manejo del estrés, automotivación o cualquier otra, **no podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados.**

Ante esta situación, la propuesta que se nos ofrece es: “trabajar sobre procedimientos para alinear a los empleados en pos de alcanzar los objetivos

estratégicos de la empresa”. Las **competencias son en cierto sentido innatas, si bien, se pueden desarrollar** si existe la voluntad del trabajador para ello.

Lo primero es determinar si un empleado **tiene el deseo de cambiar** un comportamiento determinado; de ahí la importancia vital del “YO QUIERO” al que hemos aludido en otros apartados del Estudio que nos ocupa, para después, llevar a cabo una metodología determinada enfocada al desarrollo.

La invitación que se nos hace presenta dos posibilidades:

- **Método basado en el autodesarrollo**, es decir, que sea el mismo empleado el que decida cambiar y se le facilite para ello una guía para modificar ese comportamiento.
- **Método basado en el “entrenamiento experto”** o también llamado “Jefe entrenador o mentoring” donde el líder asume ese rol.

**Ambas fórmulas no son excluyentes si bien se propone trabajar el co-desarrollo: desde el rol de liderazgo se motiva, sensibiliza y se hace tomar conciencia al empleado y a partir de ello, se genera un proceso de autodesarrollo, con base en la voluntad y el deseo de cada colaborador por cambiar, alimentado en su conjunto por el compromiso.**

Cuando todo ello lo enmarcamos en el **desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo**, la metodología propuesta se abordaría desde la siguiente composición:

En un primer momento, desde el “entrenamiento experto”, el líder propicia la toma de conciencia, sensibilizando a la persona trabajadora hacia la necesidad de incorporar conducta segura y preventiva, a través de:

- mensajes articulados y contruidos en términos motivadores a la hora de darle instrucciones,
- actitud de escucha interesada de su problemática, necesidades y propuestas,
- conversaciones con el empleado para instruir la en la conducta de no-riesgo, etc.

En segundo lugar, será el propio trabajador desde el “YO QUIERO”, el que decide cambiar, con actitud comprometida consigo mismo y con el resto de profesionales con los que comparte labor. De esta forma, mostrará interés por:

- **incorporar nuevos repertorios comportamentales** en prevención y seguridad, que van más allá de los conceptos relacionados con el cumplimiento, obligación, revisión, control,
- **trasladar este “bien-estar” al resto de compañeros**, consiguiendo un impacto exponencial en el clima laboral.
- **mantener en el tiempo** los comportamientos adquiridos en la construcción de Cultura en prevención.

Desde la metodología elegida (Workshops), para extraer las competencias que desde el liderazgo preventivo logran promocionar y divulgar comportamiento seguro y saludable en la construcción de cultura preventiva, **los Directivos, Mandos, Delegados de Prevención, Responsables de Seguridad y Salud y Operarios han señalado las siguientes:**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LA COMPETENCIA
<b>Liderar con el ejemplo</b>	Capacidad para dirigir a las personas y equipos y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de objetivos en prevención, desde una actitud comprometida e implicada en repertorios de seguridad y salud.	<p><b>La persona que trabaja sobre la competencia “LIDERAR CON EL EJEMPLO”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da instrucciones aclarando las dudas que surjan en materia preventiva, escuchando las opiniones de los demás.</li> <li>• Promueve las conductas seguras entre los trabajadores, sin eximirse de sus propias responsabilidades.</li> <li>• Anima a la participación, escuchando y aceptando propuestas.</li> <li>• Se comporta como ejemplo y actúa como modelo a seguir, usando el primero los EPI's según las zonas de trabajo.</li> <li>• Organiza reuniones y las dirige según orden del día</li> <li>• Cumple la normativa preventiva</li> <li>• Respeta los procedimientos</li> <li>• Incluye la seguridad como prioridad en la agenda</li> <li>• Conoce las tareas de sus colaboradores</li> <li>• Trabaja por y para los demás</li> </ul>
<b>Desarrollo de personas y trabajo en equipo</b>	<p>Ayudar a las personas a que crezcan en materia preventiva, lo que implica un esfuerzo constante por mejorar su formación en seguridad y salud a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.</p> <p>Cuando un mando lidera un grupo de trabajo es importante que sepa transmitir los aspectos relacionados con la PRL, asegurándose de que los demás los aceptan y participan activamente en la seguridad de su entorno de trabajo. Puesto que es a través de la participación de los trabajadores en aspectos relacionados con la PRL que se consigue la integración de la prevención en la organización.</p>	<p><b>La persona que trabaja sobre la competencia “DESARROLLO DE PERSONAS Y TRABAJO EN EQUIPO”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace comentarios positivos sobre la ejecución de los demás desde comportamientos seguros y saludables.</li> <li>• Explica a los demás cómo se han de realizar los trabajos de forma segura y saludable</li> <li>• Organiza reuniones diarias al comienzo de los turnos para hablar sobre PRL</li> <li>• Realiza reuniones de coordinación previas a los trabajos</li> <li>• Ofrece a los trabajadores instrumentos adicionales que le facilitan el trabajo seguro.</li> <li>• Conoce al personal, sus necesidades y sus fortalezas.</li> <li>• Realiza grupos de trabajo donde se imparten charlas informativas de carácter periódico y se utilizan como espacio para trasladar conocimientos y conceptos.</li> <li>• Pide a los demás que aporten soluciones y no solo problemas.</li> </ul>

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LA COMPETENCIA
<p><b>Comunicación e influencia</b></p>	<p>Capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo. Generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo, utilizando diferentes canales para establecer relaciones beneficiosas</p> <p>Reconoce las fortalezas de los demás y les brinda apoyo, asesoría y retroalimentación constante.</p> <p>Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresas conceptos de manera efectiva y exponer aspectos positivos. Habilidad para saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Es la capacidad para escuchar al otro y entenderlo.</p> <p>Deseo de producir un efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos con el fin de lograr que ejecuten determinadas actuaciones y contribuyan a alcanzar determinados objetivos.</p>	<p>La <b>persona</b> que trabaja sobre la competencia “COMUNICACIÓN E INFLUENCIA”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da instrucciones relacionadas con la PRL.</li> <li>• Alertar sobre los riesgos a los que están expuestos.</li> <li>• Envía mensajes sensibles sobre el uso correcto de las medidas preventivas.</li> <li>• Envía mensajes de forma frecuente</li> <li>• Lanza mensajes claros y específicos</li> <li>• Advierte a los demás cuando están actuando de forma insegura.</li> <li>• Explica con claridad el sentido de cada medida preventiva.</li> <li>• Elabora argumentos o puntos de vista para convencer en las conversaciones en materia preventiva</li> <li>• Recuerda cómo se ha venido haciendo en otras ocasiones y las consecuencias que ha tenido ese comportamiento erróneo, poco saludable o incluso peligroso.</li> <li>• Es consecuente con las comunicaciones y decisiones que se trasladan</li> <li>• Actúa fomentando el diálogo</li> <li>• Pone ejemplos al explicar el comportamiento seguro y saludable</li> <li>• Explica el porqué de las medidas en prevención y el para qué o finalidad de las mismas.</li> <li>• Empatiza con los demás, preocupándose y tratando de entender y convencer.</li> <li>• Informa a todo el personal cada vez que hay un accidente</li> <li>• Ser rodea de personas facilitadoras y embajadoras</li> </ul>

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LA COMPETENCIA
<b>Iniciativa</b>	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo	<p>La <b>persona</b> que trabaja sobre la competencia "INICIATIVA":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerda con la dirección decisiones sobre seguridad</li> <li>• Prevé y anticipa posibles riesgos en el día a día, dándole importancia y notoriedad.</li> <li>• Pone en marcha actuaciones que llevan a despertar la toma de conciencia y la sensibilización hacia la prevención.</li> <li>• Lleva propuestas de mejora a la alta dirección sobre la importancia de la prevención</li> </ul>
<b>Credibilidad</b>	Trasmitir seguridad y confianza a través de mensajes que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conciencia al personal sobre los beneficios de trabajar bajo estándares de prevención</li> <li>• Escucha y muestra compromiso</li> </ul>
<b>Motivación</b>	Los líderes deben promover una cultura en la que la "seguridad y salud" sea un valor compartido por todos: > Despertando en los trabajadores el interés por cuidar su salud. > Concienciándoles sobre su propia vulnerabilidad a sufrir un accidente. > Convenciéndoles sobre la importancia de protegerse.	<p>La persona que trabaja sobre la competencia "MOTIVACIÓN":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita acciones formativas creando confianza en la cultura preventiva</li> <li>• Premia las buenas conductas preventivas, las publica, dando a conocer las buenas prácticas y aquellas que han de ser rectificadas.</li> <li>• Transmite con entusiasmo y credibilidad, ofreciendo mensajes de refuerzo en conductas preventivas.</li> <li>• Ofrece feedback de mejora y de reconocimiento</li> </ul>
<b>Implicación y autoafirmación</b>	Asumir como propios...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriza la PRL sobre cualquier otra cuestión</li> <li>• Elabora planes de acción que logren anticipar riesgos.</li> <li>• Involucra al departamento de RRHH en el diseño de estrategia conjunta.</li> <li>• Alinea a clientes y a proveedores en torno a la seguridad</li> <li>• Se involucra transmitiendo la importancia del puesto en el conjunto de departamentos</li> <li>• Se involucra con ilusión en las propuestas e iniciativas que se ponen en marcha</li> <li>• Comparte con los demás el beneficio que trae consigo la cultura en prevención.</li> </ul>

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LA COMPETENCIA
<b>Tomar decisiones</b>	Las decisiones erróneas en prevención pueden comportar graves consecuencias. La habilidad de los mandos para tomar decisiones acertadas dependerá de su capacidad para: > Analizar objetivamente los problemas, basándose en hechos y no en opiniones. > Definir bien los objetivos que se persiguen (deben ser verificables y alcanzables). > Plantear y elegir acertadamente las medidas. > Implantar las medidas con decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prioriza las prl sobre cualquier cuestión, no tomando decisiones que vayan en contra de ésta.</li> <li>• Forma parte activa de los planes y acciones que se llevan a cabo en materia de prl</li> </ul>
<b>facilitar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induce a los conceptos de seguridad y salud.</li> <li>• Da importancia a la seguridad más allá del cumplimiento de la ley.</li> <li>• Se rodea de personas con actitud facilitadora.</li> </ul>

**Algunos otros conceptos que los participantes han asociado a competencia,** y que sin embargo o no han tenido repercusión en cuanto al número de veces que aparecen o se han incluido en otras, son:

- Creencia
- Generar confianza
- Constancia
- Empatía
- Identificación. Compromiso.
- Generosidad

- Convencer
- Supervisión

## **Quinto: METODOLOGÍAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO PREVENTIVO**

Las metodologías que se utilizan para medir el desempeño del Liderazgo de un profesional son muy variadas y contrastadas. Todas ellas se basan en las percepciones de los evaluadores sobre los comportamientos del evaluado en función de su ajuste a las evidencias que se definen para las Competencias que se están valorando. Se trata por tanto de un aspecto de difícil evaluación ya que pasan por la interpretación del evaluador, si bien esta interpretación está bastante acotada en función de que previamente se ha hecho y arduo trabajo para delimitar y objetivar lo máximo posible el proceso de observación.

En cuanto a las herramientas que se usa, podríamos diferenciar aquellas que se pueden aplicar internamente en la Empresa por los propios empleados de la misma, de aquellas que necesitan de evaluadores expertos, dada la dificultad de este tipo de valoraciones.

Por tanto, la presentación y estructuración de las herramientas evaluativas se van a diferenciar según este criterio.

### **METODOLOGÍA APLICABLE DESDE LA EMPRESA**

De entre los métodos que se pueden aplicar para evaluar el Liderazgo y sus competencias asociadas, la más difundida es la “Evaluación 360°”. En ella, los compañeros del evaluado se pronuncian sobre el nivel de recurrencia con el que observan que se dan determinadas evidencias en él.

Es un sistema evaluativo que necesita de cierto nivel de madurez de las Empresas en términos de cultura de Recursos Humanos, ya que los evaluadores deben tener un cierto entrenamiento en la observación y los evaluados deben ser capaces de aceptar y asimilar la información acerca de lo que sus compañeros observan en él. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, o bien las cualidades de una persona, los que participan deben tener claro que este es el fin por el que se propone.

Este tipo de evaluaciones debería ser un concepto dinámico y no sólo el fruto de una “fotografía” momentánea, sino que una sucesión de éstas a lo largo del tiempo conforme el “video” del desempeño del profesional en la competencia valorada.

En paralelo, este tipo de evaluaciones permite establecer estándares de desempeño, contra los que medir y retroalimentar a los empleados.

Debe considerarse que este tipo de Evaluaciones no es un fin en sí mismo, sino que debe ser considerada como una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Además, permite que el Departamento de Recursos Humanos tenga información válida para:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Según se comentaba anteriormente, la finalidad de la evaluación 360 es dar retroalimentación al evaluado para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que

vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

En concreto, los ámbitos desde los que se recibe esta retroalimentación son:

1. Autoevaluación
2. Evaluación del inmediato superior o superiores
3. Evaluación de compañeros del mismo nivel, del mismo equipo
4. Evaluación de los colaboradores o subordinados
5. Evaluación de personas externas a la Empresa y buenas conocedoras del evaluado, a saber, clientes y proveedores.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

Tras su aplicación, se obtienen grandes ventajas como:

- **Obtener información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- **Reducir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.

- **Identificar las fortalezas** y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- **Motivar a que los empleados de la Empresa** se conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- **Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
- **Identificar las necesidades de desarrollo de los evaluados** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- **Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.**

La evaluación de 360 grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera estarás asegurándote que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizaciones estipuladas.

Para articular el proceso evaluativo se utilizan habitualmente herramientas software. Estas herramientas permiten:

- Articular la definición de quién evalúa a quién en función de los permisos que se otorgan.
- Facilitar el acceso a la herramienta evaluativa vía link.
- Recoger los datos de las evaluaciones en un soporte de fácil explotación posterior.
- Tener información on line del avance del proceso de evaluación.
- Elaborar de forma semi automática los reportes que se harán llegar a los evaluados sobre los resultados de la evaluación.

En cuanto a su implementación, deben recorrerse los siguientes pasos:

1. **Preparación:** se define cada paso a seguir, así como los tiempos que tomará el proceso de ejecución de la evaluación. Se debe analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. Se definen los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos.
2. **Sensibilización:** el objetivo de esta etapa es lograr que evaluados y evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación así como su impacto organizacional. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado. Omitir esta etapa probablemente llevará a que la evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.
3. **Proceso de evaluación:** es la etapa en que a los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo al rol que desempeñan con relación al evaluado.
4. **Recolección de datos:** conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento. Se requiere de un monitoreo del avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.
5. **Reporte:** es la parte del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que a partir de ella se pueda obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.

6. Retroalimentación: esta etapa requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer tanto en lo profesional como en lo personal. Se espera asimismo una reacción positiva y comprometida por parte del evaluado.
7. Planes de desarrollo: luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde pueden detectarse las deficiencias: conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

*Es importante reseñar que al ser una herramienta que evalúa el nivel de existencia de comportamientos en las personas, es de aplicación clara en cuanto a los desempeños de Liderazgo. Sin embargo, es también de aplicación si se desean identificar los niveles de desempeño de comportamientos relacionados con la Prevención, es decir, para identificar si se están dando comportamientos seguros en los trabajadores y trabajadoras, o si se observan hábitos saludables, etc.*

### **METODOLOGÍAS APLICABLES POR PROFESIONALES ESPECIALIZADOS**

En este caso, se trata de utilizar herramientas que necesitan de un alto grado de especialización en su aplicación.

Se presentan a continuación las más habituales:



Test sobre Perfil  
de  
Competencias

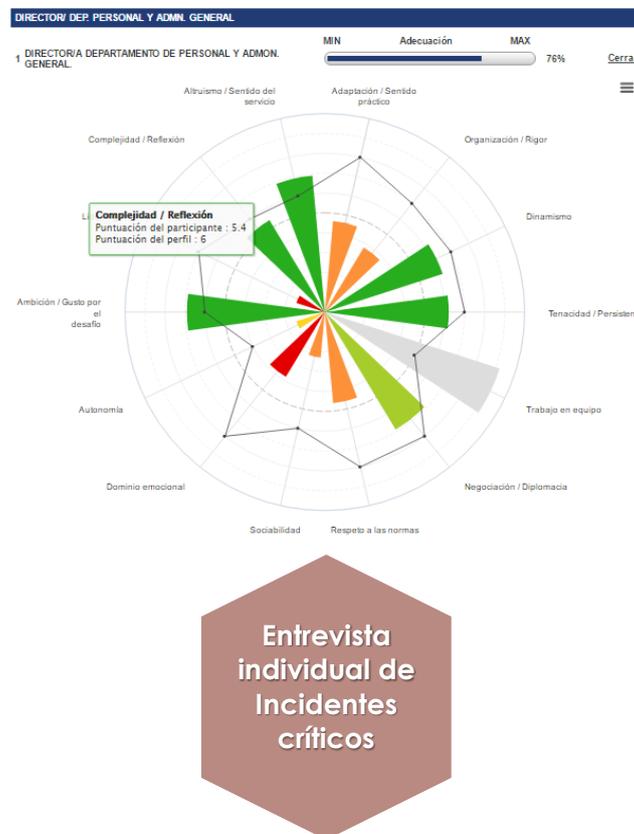
Estas herramientas consisten en la aplicación de un test de perfil competencial. Proporciona un análisis exhaustivo de competencias en el entorno de los evaluados, sus habilidades sociales y emocionales, sus aspiraciones y sus valores.

Consta de una serie de ítems a contestar durante un tiempo aproximado de 15 minutos. El cuestionario debe ser simple y contar con control de deseabilidad social.

El análisis del perfil del participante se basa en distintas dimensiones clasificadas por grupos.

Los resultados de los test, se presentan en gráficos que muestran los niveles de desempeño del evaluado en sus distintas dimensiones.

La interpretación de estos resultados puede necesitar de la intervención de expertos en la materia.



La entrevista de evaluación se realiza por parte de un evaluador experto de forma semidirectiva, biográfica y por Competencias siguiendo la metodología de Incidentes Críticos.

Ésta consiste en una entrevista estructurada y detallada del desempeño pasado y presente del participante. En ella se identifica y se mide el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, por medio de evidencias de su comportamiento ante determinadas situaciones vividas

Mediante preguntas abiertas, se espera que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones, así como el resultado que obtuvo.

La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas es obtener evidencias de que esa persona ha demostrado esas competencias en algún momento.

El contenido de la Entrevista personal se estructura de la siguiente manera:

- ✓ Breve reseña biográfica.
- ✓ Roles desempeñados.
- ✓ Describir su posición actual, ámbito de influencia, retos y objetivos.
- ✓ Identificar los conocimientos y habilidades que tiene y utiliza.
- ✓ Identificar sus expectativas profesionales, motivación actual y niveles de satisfacción en general, valorando su situación y predisposición hacia el desarrollo, conjugando y combinando parámetros de inteligencia - aptitud, motivaciones, capacitación profesional, disposición, disponibilidad, etc.
- ✓ Analizar, a través de incidentes concretos y su propia experiencia, el nivel de desarrollo en competencias.



El ASSESMENT CENTRE, gravita sobre las siguientes bases:

- ✓ Las técnicas de apreciación o la combinación más equilibrada, amigable y adecuada para la evaluación de los parámetros y competencias definidas.
- ✓ El expertise de los profesionales responsables de las evaluaciones, que aportan amplia y diversa experiencia acumulada en este tipo de procesos e intervenciones.
- ✓ La sistemática de la metodología en el proceso evaluativo de apreciación seguido. Dicho proceso se inicia en el enfoque conceptual de los parámetros, que aportan orden y uniformidad en los criterios, continúa en el diseño y combinación de las técnicas de apreciación para que abarquen con suficiencia y redundancia los parámetros a evaluar y, finalmente, hay que destacar el proceso de interpretación y extracción de conclusiones, guiado y validado a través de automatismos que asocian los diferentes parámetros entre sí, contrastando su coherencia y verosimilitud.

La combinación de metodologías evaluativas se realiza mediante la aplicación de las siguientes pruebas:

- **Tests psicotécnicos:** El cuestionario plantea al participante cuestiones relacionadas con su futuro profesional. También requiere realizar un autopsicionamiento respecto a su nivel actual en las diferentes competencias definidas en la Empresa como claves para el ejercicio de sus responsabilidades. El cuestionario requiere de unos 15-30 minutos para su cumplimentación, aunque no exista límite de tiempo establecido.

- **Entrevistas personales:** la Entrevista de Incidentes Críticos es la que más información puede aportar acerca del perfil competencial de las personas evaluadas. Esta metodología consiste en una entrevista altamente estructurada y detallada del desempeño pasado del participante, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, por medio de evidencias de su comportamiento ante determinadas situaciones. Mediante preguntas abiertas, se espera que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones.
- **Dinámicas de grupo:** consiste en el planteamiento de un ejercicio en el que los participantes evaluados tengan que alcanzar algún tipo de objetivo común. Cada uno de los participantes va asumiendo un rol con respecto al trabajo y a la relación con los demás. De este modo, con una correcta observación de evidencias comportamentales, se pueden valorar aspectos como las habilidades sociales y relacionales, la orientación a objetivos, iniciativa, trabajo en equipo, etc. En el mismo ejercicio tienen la posibilidad de establecer prioridades, analizar los posibles beneficios de asumir riesgos y o ser conservadores, hacer análisis de presupuestos, etc.
- **Ejercicio Individual y preparación de la presentación del mismo:** el participante resuelva un caso práctico de gestión en el que debe identificar la información clave en función de sus objetivos, gestionar su agenda, identificar procesos de delegación, tomar decisiones de negocio, etc. Una vez realizado el ejercicio, se pasa a preparar una presentación de sus resultados.
- **Presentación de resultados de ejercicio individual:** cada participante va presentando a un supuesto “Comité de Dirección” el

proceso seguido hasta la toma de decisiones llevada a cabo sobre el caso presentado.

Todos los participantes se centran en determinadas tareas que, eventualmente, se ven interrumpidas por otras actividades. Todos disponen del mismo tiempo para la realización de las diversas tareas.

La sesión se cerraría con una dinámica de grupo, con el fin de terminar con una experiencia agradable y de equipo, con una impresión positiva y constructiva.

*Como en el caso de la técnica de evaluación aplicada por la propia Empresa, al tratarse de identificar comportamientos, estas técnicas pueden ser utilizadas para la identificación de comportamientos ligados específicamente al nivel de desarrollo de la Cultura Preventiva de un profesional.*

## **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN PYMES Y MICROPYMES**

El principal elemento definitorio de las pequeñas empresas es que la flexibilidad y el dinamismo que las caracteriza demandan sistemas que puedan dar respuesta con esas mismas características.

Teniendo esto en cuenta las evaluaciones de competencias en estos entornos tienen algunas dificultades específicas y, por el contrario, algunos beneficios que, a diferencia de las grandes empresas, pueden destacarse.

### ***Obstáculos***

Los principales problemas para una empresa pequeña que quiere organizar e iniciar un sistema de evaluación de los empleados en general son los siguientes:

1. Los sistemas tradicionales toman demasiado tiempo. No hay una figura dedicada a esta actividad y que está a cargo de los recursos humanos y claramente no tiene

mucho tiempo para llenar el complejo archivo de Excel o base de datos Access, o incluso peor los archivos en papel.

2. Los sistemas tradicionales de evaluación de las habilidades o competencias son opacos. No sólo conllevan un mayor tiempo, sino que también carecen de cualquier tipo de transparencia. Sobre la base de una lógica superada por la cual el empleado ve una caída de su evaluación (por lo general al final del año) sobre la cual no tiene control.

3. Los sistemas más modernos de evaluación de las competencias son a menudo demasiado caros. Creados para satisfacer las necesidades de las grandes corporaciones, la mayoría de los programas de evaluación de desempeño en el mercado requieren una cuota o comprar una licencia demasiado cara para una empresa pequeña.

4. La mayoría de los sistemas modernos de evaluación de las competencias son demasiado complejos. Lo mismo que antes: no todas las empresas tienen complejos requerimientos para su propio sistema de evaluación, sino que prefieren una solución optimizada que sea altamente personalizable. De esta manera, se pueden reproducir los procesos que se utilizan en un entorno digital, interactivo, con un considerable ahorro de tiempo, una mayor eficiencia y transparencia.

### ***Beneficios***

La adopción de un sistema de evaluación de habilidades o competencias digitalizado, práctico y altamente interactivo puede traer numerosos beneficios a las pequeñas empresas. Permite, en efecto:

1. determinar que el capital humano de la empresa en realidad posee las habilidades necesarias para realizar su trabajo;

2. identificar las brechas de habilidades para ser llenadas a través de cursos de formación y con nuevas contrataciones;
3. organizar el plan de formación con el fin de eliminar la brecha de habilidades, asegurándose de que el dinero invertido tiene la rentabilidad que la empresa desea;
4. la captura de las necesidades de renovación e ideas para la mejora de todos los aspectos del negocio;
5. mejorar el compromiso de los empleados. Involucrados en los procesos de fijación de objetivos y de autoevaluación, así estos estarán más motivados y sabrán exactamente cómo ayudar a la empresa y de cómo serán evaluados;
6. dar información oportuna a los empleados acerca de la calidad de su trabajo, potenciando, así como aumentando la posibilidad de retener los mejores talentos de la empresa a continuar esforzándose;
7. guiar en manera meritocrática decisiones sobre premios, aumentos, beneficios, etc.;
8. realizar análisis en profundidad gracias a los informes que suelen estar disponibles, lo que les permite organizar mejor las sucesiones y los recambios de personal en el negocio.

En definitiva, y a diferencia de las grandes empresas, este tipo son capaces de compensar la falta de un sistema de evaluación de desempeño y habilidades estructuradas, gracias a muy buenas habilidades para estimar y apreciar, por parte del empresario y el pequeño grupo de gerentes que los llevan.

Sin embargo, la introducción de un proceso más avanzado y completo que permite analizar las habilidades y los recursos de su capital humano es uno de los pasos clave que pueden conducir a un importante crecimiento y maduración de la empresa, hacia un salto de calidad decisivo.

### **Sexto: RECOMENDACIONES SOBRE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS FACILITADORAS DEL DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, PROPIAS DEL LIDERAZGO PREVENTIVO.**

La clave para articular un buen proceso de entrenamiento es cuidar especialmente todos los aspectos que puedan favorecer la transferencia de lo entrenado al puesto de trabajo del Líder Preventivo en cuestión.

La transferencia es la utilización efectiva y frecuente, en el puesto de trabajo, de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adquiridos en el proceso formativo; es decir, la repercusión real de la formación en el desempeño de la persona participante, en el ejercicio de un Liderazgo Preventivo eficaz.

Para facilitar la transferencia de la formación deben asegurarse una serie de premisas:

- La formación debe estar conformada por contenidos que hagan referencia explícita a los elementos del contexto profesional de las personas participantes en materia de Liderazgo y en materia Preventiva, y debe optar por el modelo pedagógico más adecuado al colectivo.

- Es necesario que la persona participante conozca los conceptos, herramientas y modelos necesarios para una práctica certera. La praxis sin fundamentos va “ciega”.
- El uso de los Planes de Acción es un catalizador en los procesos de transferencia. En ocasiones es necesario explicitar y/o ayudar a explicitar a las personas participantes los momentos y situaciones concretas en los que realizar la transferencia de lo aprendido y/o entrenado en la formación.
- Elegir el momento adecuado dentro de los ciclos operacionales para hacer coincidir la formación con el momento en el que se necesita la aplicación de los aspectos trabajados en ella,
- Cuidar la comunicación / presentación de la formación dándole una relevancia acorde a la importancia que tiene en cada caso especialmente cuando se trata de una aplicación específica del Liderazgo tan sensible como es la Prevención.

Desde el punto de vista de las herramientas de entrenamiento, el diseño de los elementos pedagógicos es una de las piedras angulares en el aprendizaje y entrenamiento posterior de las competencias ligadas al liderazgo preventivo. En este apartado ofrecemos **recomendaciones sobre metodología de trabajo para facilitar el desarrollo de conocimiento, habilidad y actitud en liderazgo preventivo**. A continuación, se detallan los **recursos pedagógicos** propuestos a tal fin.

### ***Actividades Previas***

La finalidad que persigue este tipo de estrategia es la de **despertar el interés por trabajar las competencias relacionadas con el liderazgo preventivo** en jornadas presenciales

como talleres formativos, y que de esta forma la persona pueda tomar conciencia del gap existente entre los recursos y herramientas que posee en el contexto preventivo y los que le es necesario incorporar, así como la de predisponer y abrir al aprendizaje de la materia.

### ***Actividades Out-Door***

Se trata de “formación vivencial” para personal directivo. Las actitudes e, incluso, determinadas habilidades, requieren para su desarrollo una experiencia o vivencia previa, no siendo suficiente la formación teórica tradicional.

Sin embargo, esta metodología encuentra uno de sus principales riesgos en quedarse en una mera “experiencia lúdica” para las personas participantes. Por ello, se lleva a cabo, nada más finalizar la actividad, la “sesión de reflexión y conclusiones”, liderada por una persona formadora experta en la materia.

La selección de las actividades “out door” a realizar también es clave, pues deben tenerse en cuenta factores como la madurez del público objetivo, el nivel de dificultad de la actividad, el número de personas participantes o las posibilidades que ofrece de explotación posterior para el desarrollo de competencias.

Finalmente, el entorno debe ser el adecuado, asegurando las condiciones necesarias para que la actividad se desarrolle de forma óptima y segura. Dopp Consultores colabora habitualmente con empresas expertas en logística y organización de este tipo de actividades, así como Centros e Instalaciones que cumplen adecuadamente todos los requerimientos necesarios.

### ***Actividades In-Door:***

Con este tipo de actividades se hace referencia a determinadas dinámicas, muy similares a las anteriores y también sustentadas en el principio de aprendizaje a través de las vivencias que, por sus características, pueden ser desarrolladas dentro del aula. Dopp Consultores dispone de un amplio catálogo de actividades de éxito

contrastado para el desarrollo de competencias directivas, gran parte de ellas de desarrollo propio.

Todas ellas son sencillas dinámicas sustentadas en el principio de aprendizaje a través de las vivencias que, por sus características, pueden ser desarrolladas dentro del contexto de aula. En este apartado destacamos la utilización de “RETOS COLABORATIVOS” donde se enmarcan juegos y desafíos que invitan al descubrimiento sobre nuestras formas de pensar y actuar a la vez que permiten entrenar habilidades y capacidades vinculadas con el liderazgo en prevención.

### ***Visionado de vídeos/películas***

Consiste en la visualización de escenas de películas para el reconocimiento de repertorios conductuales ligados a la seguridad y la salud en terceras personas, que permiten reflexionar sobre el impacto de los mismos y la posible relación con los actuales comportamientos y actuaciones de los participantes.

Si son específicamente realizados para la formación, orientan a la reflexión sobre un aspecto relacionado con el proceso y permiten que la persona participante tenga la oportunidad de visualizarse y ponerse en el mismo “lado” que los que lo perciben.

### ***Método del Caso***

El método del caso es una herramienta pedagógica que se considera de primera magnitud, pues permite un acercamiento directo a la realidad organizativa del formando. Sin embargo, requiere profesionales con gran bagaje y madurez profesional para su correcta aplicación. El formador modera las discusiones y procesos de análisis de cada grupo. Dentro de los talleres grupales se trabajará con casos, gran parte de ellos desarrollados por Dopp Consultores sobre realidades y proyectos llevados a cabo.

### ***Role Play***

Basado en la asunción de diferentes papeles por parte de las personas participantes, dentro de un contexto ficticio que la persona formadora plantea al inicio de la actividad. Dopp Consultores dispone, igualmente, de Role Plays de diseño propio adaptables a la realidad del Liderazgo orientado a la generación de Cultura Preventiva.

### ***Plan de acción/Plan de Trabajo Personal***

El Plan de Acción, es un “acto de compromiso” que ayuda a convertir nuestros objetivos en realidad. Consiste en una previsión de intenciones, que se sintetiza en la aplicación de unas acciones concretas.

Para la elaboración de un Plan de Acción, al finalizar el taller, la persona participante debe realizar un proceso de autoanálisis que le permita determinar cuáles son en ese ámbito, sus puntos fuertes y sus oportunidades de desarrollo. (esas áreas de mejoras serán sus objetivos de desarrollo).

El objetivo de desarrollo es el fin último que se pretende conseguir trabajando en la mejora de unos comportamientos y habilidades. Para que la persona participante pueda afirmar que está ante un OBJETIVO, éste debe cumplir las siguientes características:

1. Debe ser específico
2. Medible
3. Realista y ambicioso
4. Orientado a resultados

Una vez establecido por parte de la persona participante su objetivo u objetivos de desarrollo, es necesario que lleve a cabo la definición completa de su Plan de Acción. Éste debe ser: completo, claro y actualizado, estableciendo cuáles son los

pasos que debe tomar para llevar a cabo los objetivos marcados. Determinará las acciones específicas a cabo para ayudar a estructurar una visión real. Por tanto, el Plan de Acción debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué tiempo ocurrirá? ¿En qué periodo de tiempo se va a desarrollar?
2. ¿Cómo se va a llevar a cabo? ¿Qué acciones se van a realizar para lograr los objetivos marcados?
3. ¿A quién necesita involucrar? ¿Es necesario contar con terceras personas? Si la respuesta es positiva deberá determinar la comunicación a desarrollar (¿quién sabrá qué?).
4. ¿Qué recursos va a necesitar?
5. ¿Cómo sabrá que se ha obtenido el resultado buscado? ¿Qué indicadores estableceré? (instrumento de medición que permite medir el grado de consecución de los objetivos marcados).

Para garantizar la eficacia del Plan de Acción elaborado por la persona participante, es necesario tener presentes las siguientes claves:

Otorgarse un tiempo previo de reflexión para definirlo: ¿Qué actitudes, comportamientos y habilidades deberían/necesitaría ser desarrolladas y/o modificadas para la consecución del objetivo propuesto?

Revisar en su totalidad el Plan de Acción para verificar que está completo, antes de iniciar. Debe asegurarse que cada acción planteada ayuda de manera inequívoca a la consecución del objetivo propuesto y que no se propone ninguna acción fuera del mismo.

Llevar a cabo un seguimiento. La finalidad no será otra que asegurar la continuidad en el tiempo de los aprendizajes y nuevos hábitos que revierte en el sistema de la

persona participante (Equipo, Unidad/Departamento, Jefatura), para lo que será de gran ayuda la recogida sistemática de evidencias, reflexiones, apoyos, etc, en el documento.

Para facilitar dicho seguimiento y verificar la utilidad del Plan de Acción:

- la persona participante deberá responder con cierta frecuencia a las siguientes cuestiones:
  - ¿Estoy haciendo lo que dije que haría?
  - ¿Lo estoy haciendo bien?
  - ¿Lo que estoy haciendo, hace avanzar mis objetivos?
- el personal docente, en cada taller formativo, debe ayudar a que la persona participante defina, enmarque y contextualice sus objetivos. Igualmente colaborará en el seguimiento y medición de los avances, logros y evolución global de la persona en su Plan de Acción.

### ***Píldoras Teóricas***

Aunque sólo supone en torno a un 20% ó 30% del tiempo total de los talleres, la teoría permite a las personas participantes ampliar o “refrescar” conceptos, generalmente basados en modelos que han sido contrastadas empíricamente y que son universalmente aceptados.

Esta base técnica es de gran calado pues induce a la reflexión y obtención de conclusiones durante el desarrollo de otro tipo de actividades, pues el formando se proyecta y trata de posicionarse en función de los conocimientos aprendidos.

### ***Story Telling***

Dentro de los diseños metodológicos innovadores que se están desarrollando últimamente en la formación se encuentra el storyteller. Si definimos esta palabra podemos decir que es una persona que cuenta, en este caso, una historia vivencial propia sobre cómo ha superado las dificultades que le impedían, hasta ahora, lograr el desarrollo de una competencia determinada. Este tipo de metodología consigue crear entre las personas participantes una mayor conexión emocional y un recuerdo mayor de los planes de acción desarrollados puesto que cuando escuchamos una historia es fácil que se nos quede y que incluso se la contemos a otras personas, aumentando la viralidad de la misma.

A efecto docentes, la utilización de esta metodología proporcionará a las personas participantes un fomento de su creatividad, una mejora en la organización y secuencia de ideas y la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación.

Para generar esta metodología se desarrolla un guion gráfico que acompaña, que completa la historia que se está contando. Existe un gran número de programas que nos permiten generar ese guion gráfico de manera sencilla y gratuita,

### ***Técnica de Grupo Nominal***

La Técnica de Grupo Nominal se basa en la generación silenciosa de ideas, la elaboración estructurada de dichas ideas por el grupo, la discusión para clarificarlas y su jerarquización.

Para ello es necesario dar los siguientes pasos:

- **Primer Paso: Generación Silenciosa de Ideas** (dar un tiempo a los miembros del grupo para que reflexionen sobre la cuestión planteada, de manera individual). Se les indica que deben escribir las respuestas a la pregunta

planteada. Puede ser una frase o una palabra. Deben escribirla con Mayúscula y letra grande.

- Segundo Paso: Aportación de ideas, permitiendo que cada uno de los miembros del grupo comparta sus ideas con los demás.
- Tercer Paso: Agrupación y jerarquización de las ideas mediante votación.

### ***Visual Thinking***

El pensamiento visual o visual thinking es algo innato a la condición humana. Desde el inicio de la humanidad se han realizado representaciones visuales, para expresar ideas, contar historias, afrontar y solucionar problemas. El ejemplo más claro es el de las pinturas rupestres. Gracias a ellas se vieron capaces de organizar la caza, el poblado y las tareas de la comunidad. El pensamiento visual es un concepto en boga, aunque fue nombrado por primera vez por Rudolf Arnheim's en el año 1969.

En el ámbito de la formación, el pensamiento visual es una herramienta que consiste en volcar y manipular ideas a través de dibujos simples y fácilmente reconocibles, creando conexiones entre sí por medio de mapas mentales, con el objetivo de entenderlas mejor, definir objetivos, identificar problemas, descubrir soluciones, simular procesos y generar nuevas ideas. Por tanto, estamos ante un material didáctico muy potente para anclar conceptos claves, en este caso, de la comunicación.

### ***Cuadernos de Actividad***

Con el objeto de facilitar la ordenación y la conservación de las reflexiones, ideas, planes de trabajo que las personas participantes van desarrollando a lo largo de todo el proyecto formativo, se ponen a disposición de cada una de ellas un Cuaderno de actividad.

### ***Gamificación***

Este sistema permite establecer una serie de casos prácticos, ilustrados por elementos multimedia como videos, imágenes, documentos gráficos, internet link, etc., que permite la formación en el contenido específico y la oportunidad de responder a las preguntas planteadas.

Estos casos se presentan a las personas participantes de forma periódica y con un tiempo predeterminado para su comprensión y resolución, mediante la selección de la respuesta que mejor se adapta al planteamiento. La herramienta facilita una puntuación que permitirá valorar cada una de las habilidades seleccionadas o el nivel de los conocimientos logrados.

El sistema lleva asociado un sistema de visualización de los resultados personales, comparados y/o competitivos en formato ranking y gráfico de araña.

Para fomentar aún más la participación de las personas formadas se intercalan Smart Gaming, relacionados con el contenido o el área formativa del Juego de casos y que permiten fijar conocimientos y/o fidelizar a las personas participantes.

### ***Formación Virtual***

Aprovechando el uso de las nuevas tecnologías, a través de programas de realidad virtual se vivencian determinadas situaciones para las que es necesario el despliegue de una serie de comportamientos, ligados a competencias del liderazgo preventivo.

### ***Píldoras Técnicas***

La exposición de teoría sobre modelos **preventivos, normativa, legislación y operativa general**, abre la puerta a la génesis de nuestras actuaciones y formas de interpretar el riesgo, la conducta segura, saludable, lo que permite al individuo

ampliar, modificar o “refrescar” conceptos ligados a un paradigma rígido en prevención, y que aún está mayoritariamente aceptado.

Esta base técnica es de gran calado pues induce a la reflexión, toma de conciencia y obtención de conclusiones en materia de **la responsabilidad que conlleva el ejercicio del liderazgo en prevención como motor de cambio en el fomento de cultura preventiva en las organizaciones.**

### **Séptimo: GUÍA DE APLICACIÓN PRÁCTICA. CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO COMPETENCIAL DE LIDERAZGO PREVENTIVO.**

Llegado este punto del informe, cobran especial sentido los apartados preliminares sobre la definición de las Competencias de Liderazgo Preventivo, de métodos de evaluación del desempeño en lo que respecta a este tipo de Competencia y de la propuesta de herramientas pedagógicas para el desarrollo y el entrenamiento de la misma. Todo ello confluye en la materialización de un Plan de Desarrollo Competencial de Liderazgo Preventivo, que es lo que da contenido a este apartado en particular.

Se comentan en este apartado, algunas claves y criterios para realizar una Plan de Formación en Liderazgo Preventivo.

El punto de partida es la definición de las Competencias a desarrollar en este plan, partiendo para ello, de la propuesta que se ofrece en el presente documento y ajustando la definición de las Competencias y sus evidencias al entorno específico de la Empresa en cuestión.

Una vez definidos estos términos, es conveniente realizar un análisis del ajuste del modelo de Liderazgo específico de la Empresa a los estilos de los Líderes internos

de la Organización. Para hacer este análisis se recomienda la aplicación de las herramientas diseñadas al efecto en el apartado de este informe dedicado a este foco evaluativo.

Una vez identificados los gaps entre la realidad y lo deseado, éstos deben ser cubiertos por un modelo de formación global orientado a cubrir necesidades de carácter general y específico, y a la actualización y reciclaje de los profesionales que desarrollan su actividad desde este rol de Líder Preventivo en un entorno dinámico y cambiante.

Los pasos a seguir para la elaboración del Plan de Desarrollo son los siguientes:

- 1. Recoger y analizar las principales necesidades de formación en la materia de los distintos Departamentos y de los profesionales concretos de la Organización, estudiando las necesidades planteadas y las que se pueden desprender de la efectiva realización de la misión general de cada ámbito de actuación.*

La recogida de información puede apoyarse en varias metodologías, siendo la más habitual y consistente la realización de entrevistas al efecto. Estas entrevistas podrían contemplar unos contenidos en la línea de los siguientes puntos:

- Situación actual de la Empresa en términos generales. Se incluyen en este apartado aspectos como Cultura y Clima Laboral, o la situación de la Empresa en el mercado.
- Detección de necesidades formativas en el ámbito del Liderazgo. Se tratan en esta fase posibles necesidades existentes en términos de habilidades y competencias relacionadas con el Liderazgo, como trabajo en equipo, dirección de personas, liderazgo, motivación, comunicación, gestión del trabajo personal, etc.

- Necesidades formativas específicas de las distintas Direcciones. Se hace referencia aquí a conocimientos concretos de herramientas de trabajo, tecnología, procesos industriales, etc., desde el punto de vista del trabajo Seguro.
2. *Identificar las claves de conexión entre el Plan de Prevención de Riesgos Laborales y los campos en los que la formación puede aportar un auténtico valor añadido.*

Como se hacía referencia anteriormente, desde Dopp Consultores se considera fundamental considerar el análisis del Plan de PRL de cara a la elaboración de propuestas formativas. En este documento se recogen aspectos como los objetivos estratégicos, los valores, las áreas funcionales y su ámbito de actuación, etc. En este análisis se persiguen tres objetivos diferenciados:

- Detección de necesidades formativas.
  - Contextualización de las necesidades formativas detectadas en las entrevistas personales dentro de un marco global organizativo.
  - Establecimientos de criterios de priorización de las necesidades formativas detectadas en función de la Estrategia.
3. *Definir los objetivos formativos de la Compañía, para cada una de las áreas y niveles de la Organización en términos de Liderazgo, en función de sus contenidos y su papel en dicho Plan Estratégico.*

La información ofrecida en este apartado proviene directamente de las necesidades formativas detectadas durante el desarrollo de las entrevistas, así como del análisis del Plan Estratégico de PRL.

El planteamiento de los objetivos obedece a su abordaje desde tres perspectivas:

- **El conjunto de la Organización:** se hace referencia a necesidades detectadas en las entrevistas y que afectan a todos los Líderes de la Empresa, o a colectivos amplios de los mismos, tanto en lo referente a conocimientos y/o habilidades como a valores estratégicos que, del mismo modo, deben estar presentes en todas las personas sobre las que recae el Liderazgo, independientemente del puesto que ocupen.
  - **Los niveles de responsabilidad y mando:** se incluyen posibles acciones que se han detectado como necesarias para la mejora del desarrollo de la función de mando en la Organización a diferentes niveles. Se trata de Necesidades formativas para niveles de Dirección, como son Dirección de Departamento, Jefatura de Departamento y Jefatura de Área. Son de carácter transversal y están relacionadas con la gestión de personas y otras habilidades y/o conocimientos que deban tener personas que ocupan desde puestos de dirección a mandos intermedios en materia de Liderazgo.
  - **Cada una de las Áreas Organizativas:** son necesidades que se originan de forma específica debido a la especialidad funcional de cada Área en las que está estructurada la Empresa.
4. Diseñar las Acciones Formativas más adecuadas para la consecución de los objetivos de Liderazgo definidos, en función de las características propias de sus receptores.

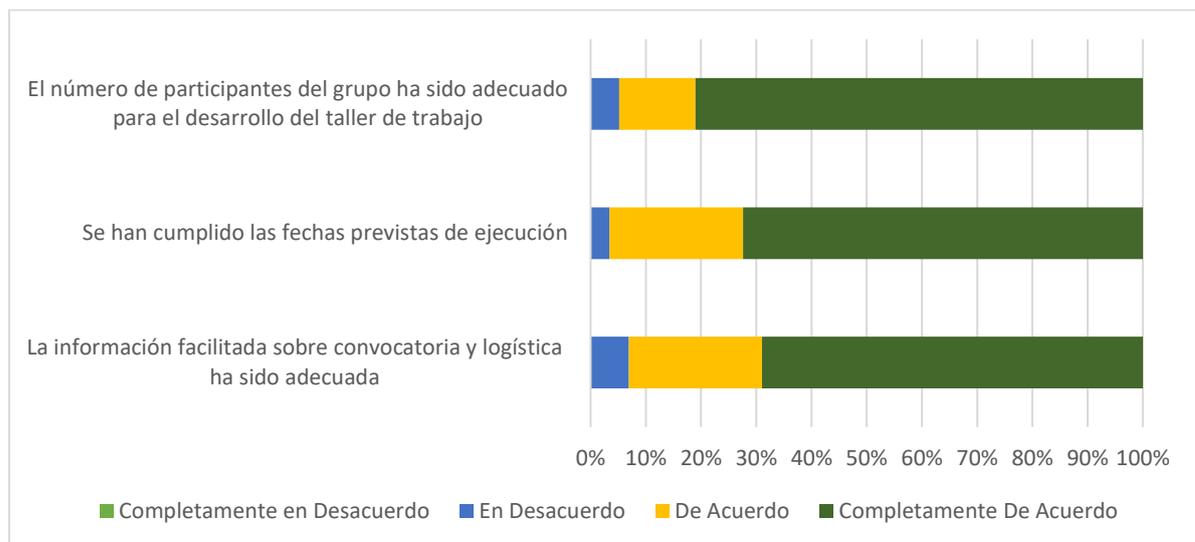
Para su mejor comprensión, esta información suele organizarse en fichas técnicas. Cada una de las anteriores se estructuran en base a la siguiente información:

- a. Objetivos: fin para el que se propone la Acción
- b. Contenidos: temas cuyo aprendizaje y entrenamiento permiten alcanzar los objetivos
- c. Duración: tiempo estimado como necesario para la correcta impartición de los contenidos.
- d. Colectivo destinatario: perfiles profesionales de la Organización susceptibles de recibir la formación.
- e. Propuesta de fecha de impartición: momento del año en el que se recomienda llevar a cabo la formación.
- f. Enfoque pedagógico recomendado: metodología base sobre la que sustentar el aprendizaje y entrenamiento.
- g. Perfil de impartidor: interno o externo, bagaje, experiencia, etc., de la persona encargada de la impartición.

## E. Evaluación De Los Participantes Sobre La Calidad Y La Satisfacción De Su Participación En El Estudio

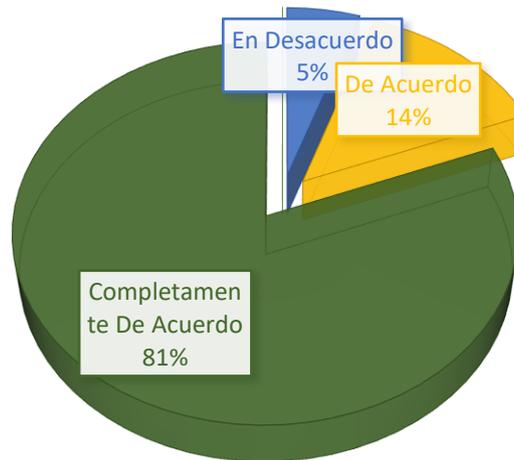
Se presentan a continuación los resultados de las encuestas realizadas por los participantes en el Estudio acerca de la Calidad de los métodos utilizados en su realización así como su satisfacción con sus propias intervenciones.

### SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LAS JORNADAS DE WS

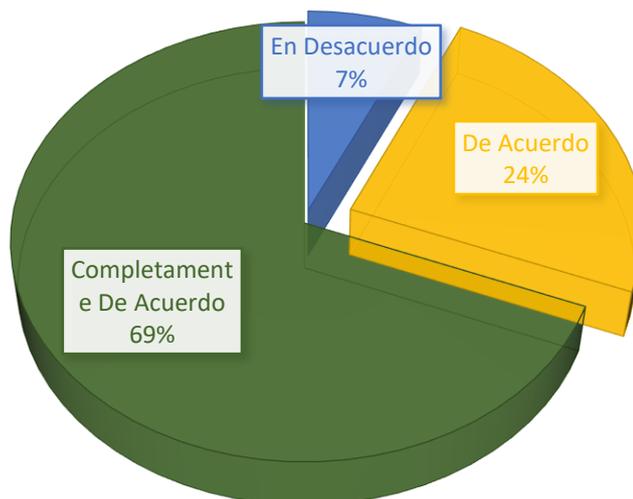


Se observa que el grado de satisfacción en general con las jornadas ha sido muy satisfactorio, valorándose especialmente la configuración del grupo que ha participado en ellas.

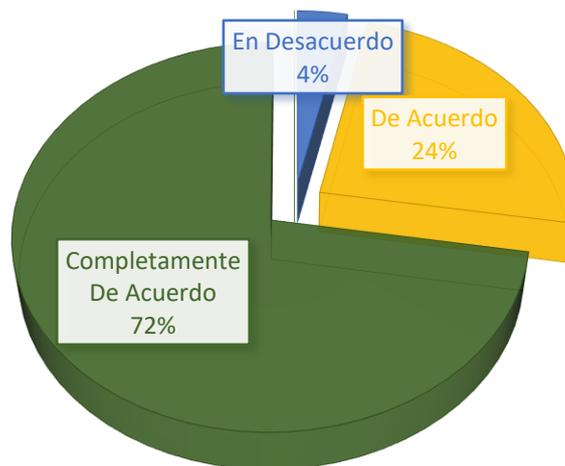
**EL NÚMERO DE PARTICIPANTES DEL GRUPO, ¿HA SIDO EL ADECUADO PARA EL DESARROLLO DE LA JORNADA WS?**



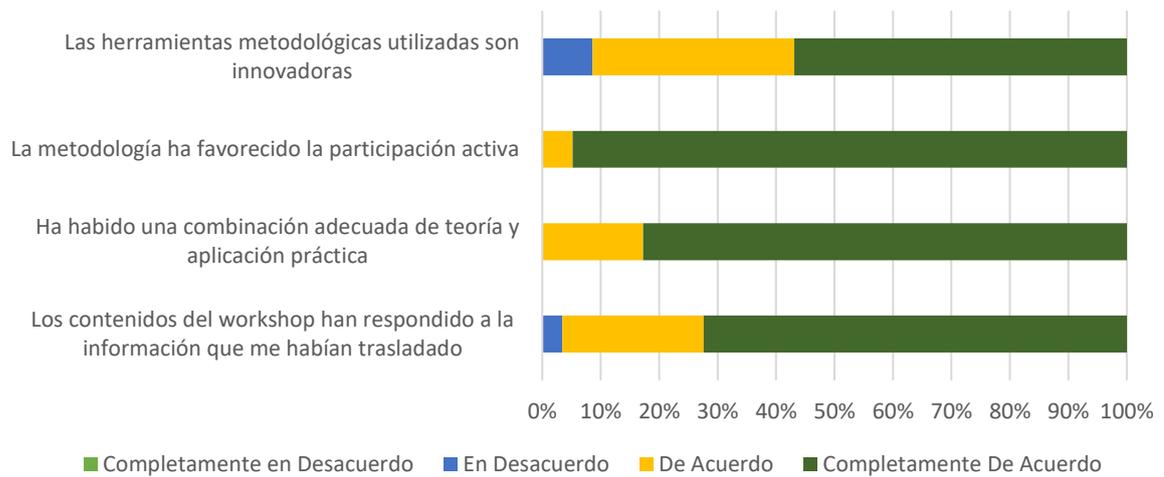
**LA INFORMACIÓN FACILITADA SOBRE CONVOCATORIA Y LOGÍSTICA HA SIDO LA ADECUADA**



## SE HAN CUMPLIDO LAS FECHAS PREVISTAS DE EJECUCIÓN

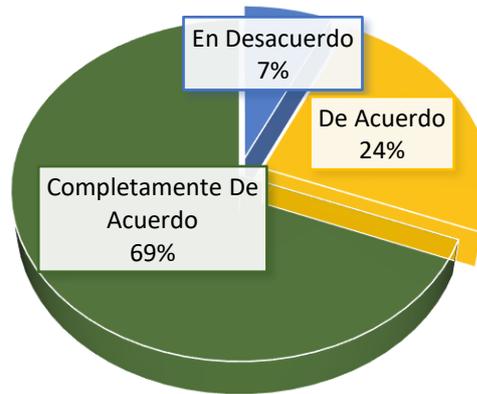


### CONTENIDOS Y METODOLOGÍA

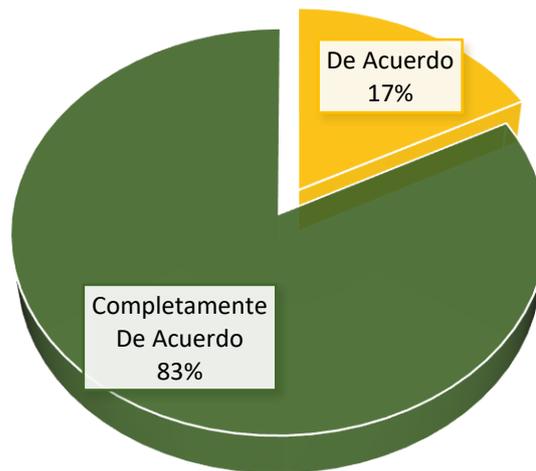


En cuanto a los elementos de diseño, lo mejor valorado ha sido la Metodología de trabajo propuesta para el workshop y a la combinación de la práctica con los contenidos del mismo.

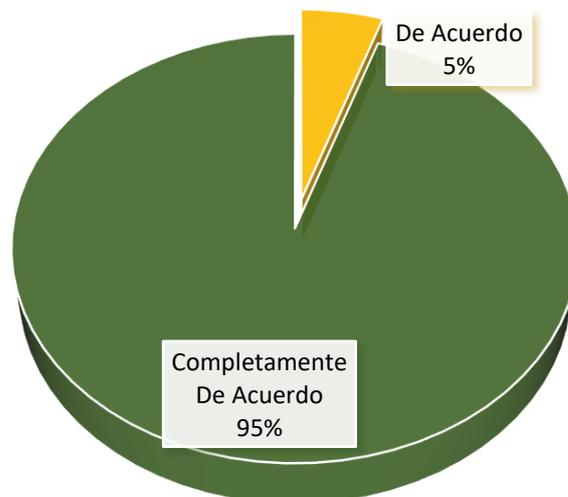
### LOS CONTENIDOS DEL WORKSHOP HAN RESPONDIDO A LA INFORMACIÓN QUE ME HABÍAN TRASLADADO



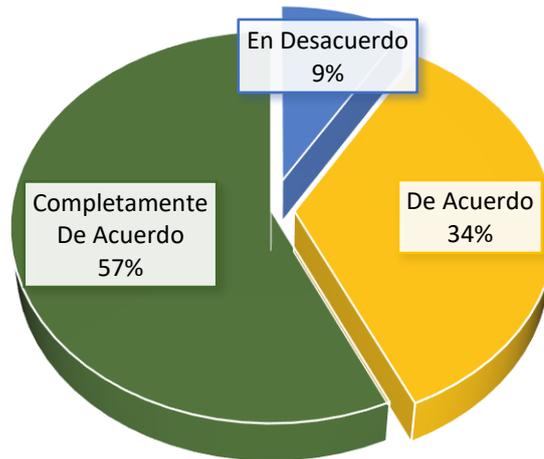
### HA HABIDO UNA COMBINACIÓN ADECUADA DE TEORÍA Y APLICACIÓN PRÁCTICA



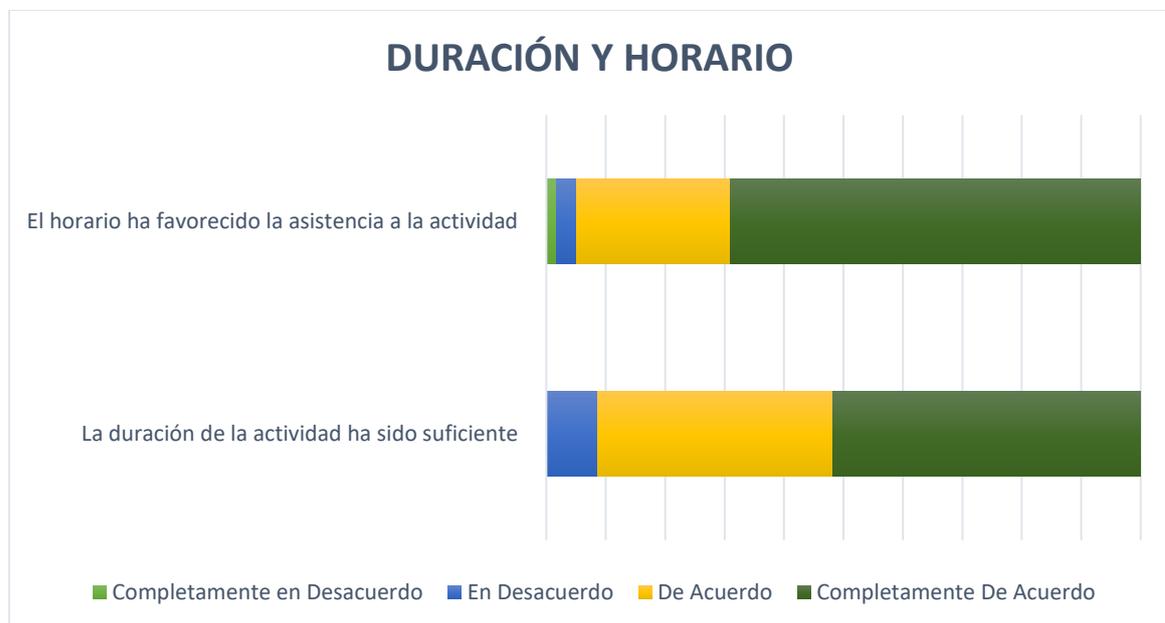
### LA METODOLOGÍA HA FAVORECIDO LA PARTICIPACIÓN ACTIVA



### LAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS SON INNOVADORAS



### DURACIÓN Y HORARIO

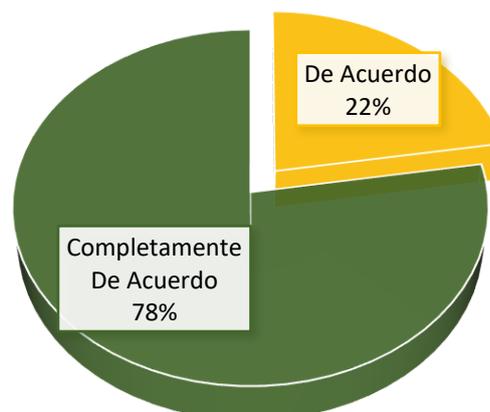


Puede observarse que los participantes muestran indicios de que el tema suscitó interés tan elevado como para echar de menos más tiempo de reflexión.

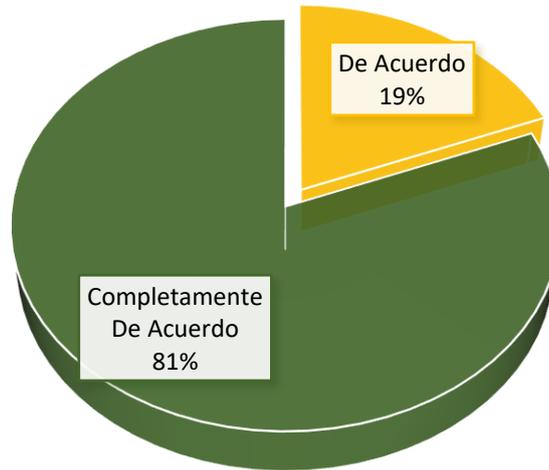


El grado de satisfacción con los expertos que han participado en el workshop ha sido notablemente algo, sobre todo en cuanto a su capacidad para generar un buen ambiente de trabajo y a la presentación del mismo.

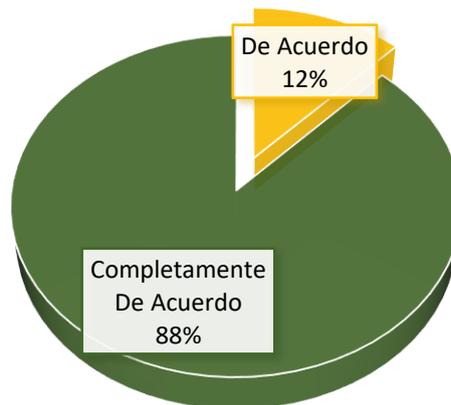
### HAN APORTADO REFLEXIONES Y HERRAMIENTAS QUE FAVORECEN LA APLICACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

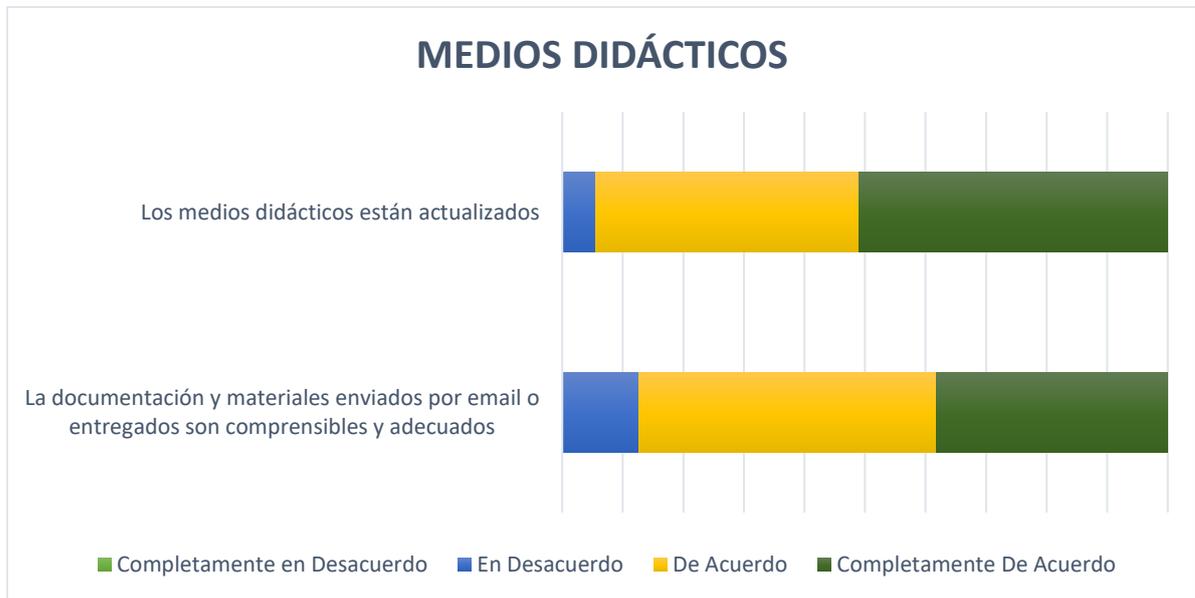


**LA FORMA DE PRESENTAR EL WORKSHOP HA FACILITADO LA PARTICIPACIÓN DE LOS ASISTENTES**



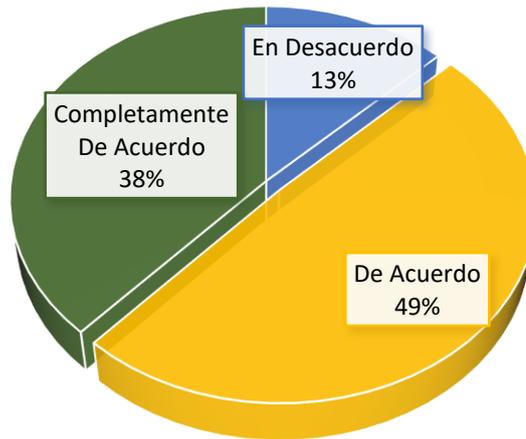
**HAN GENERADO UN AMBIENTE DE CONFIANZA ENTRE LAS PERSONAS PARTICIPANTES, POSIBILITANDO COMPARTIR EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTO**



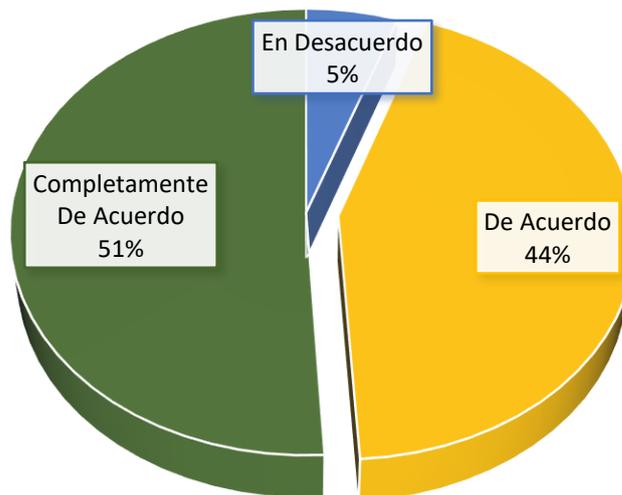


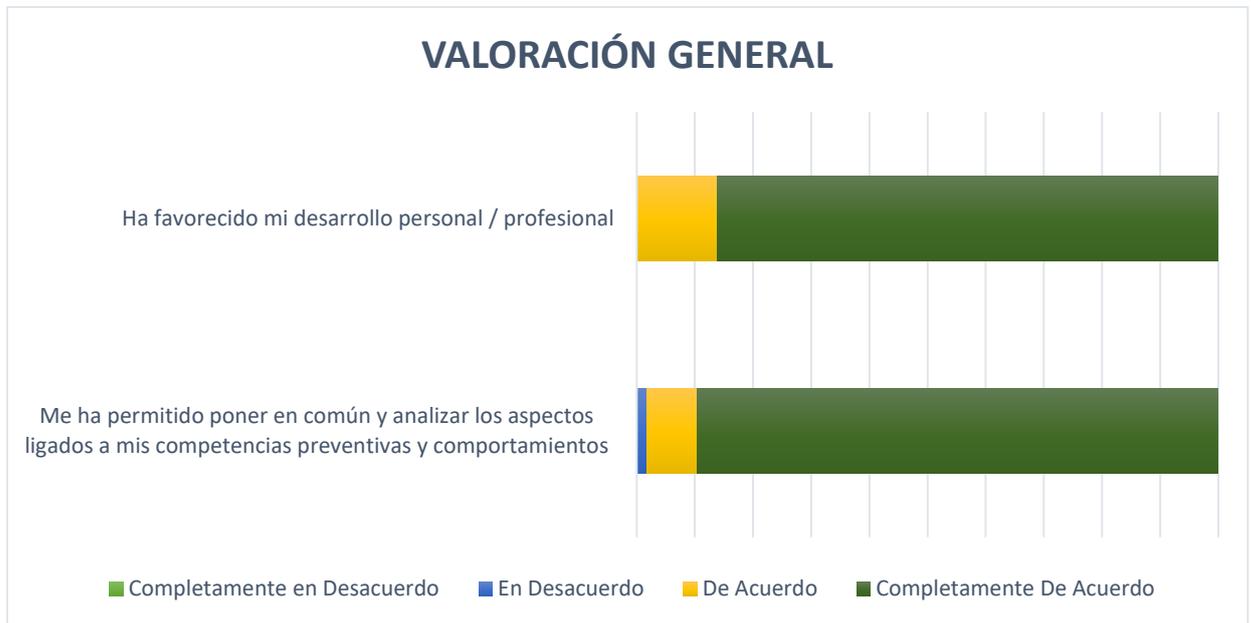
Los aspectos de medios utilizados no han sido tan bien valorados como el resto de los elementos definitorios de la experiencia del workshop. Contrastando esta percepción con informaciones anteriores, se constata que, si bien los medios han sido más tradicionales su aplicación ha sido de éxito.

### LA DOCUMENTACIÓN Y MATERIALES ENVIADOS POR EMAIL O ENTREGADOS SON COMPENSIBLES Y ADECUADOS



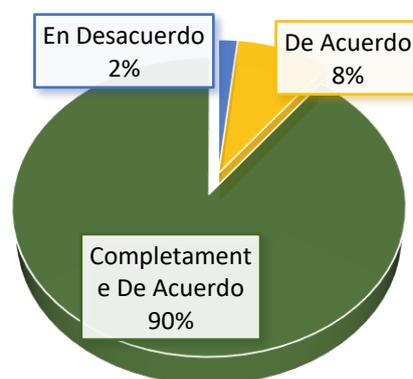
### LOS MEDIOS DIDÁCTICOS ESTÁN ACTUALIZADOS



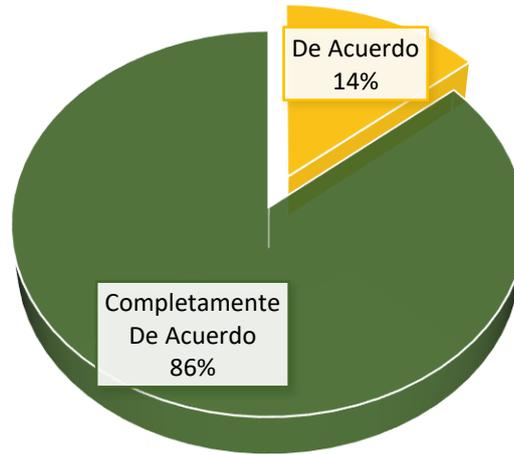


Como colofón a la evaluación, se constata que ha habido una alta contribución a los participantes en cuanto al haber compartido experiencias y percepciones de éxito en cuanto a la identificación de elementos de Liderazgo Preventivo en términos competenciales y de evidencias conductuales.

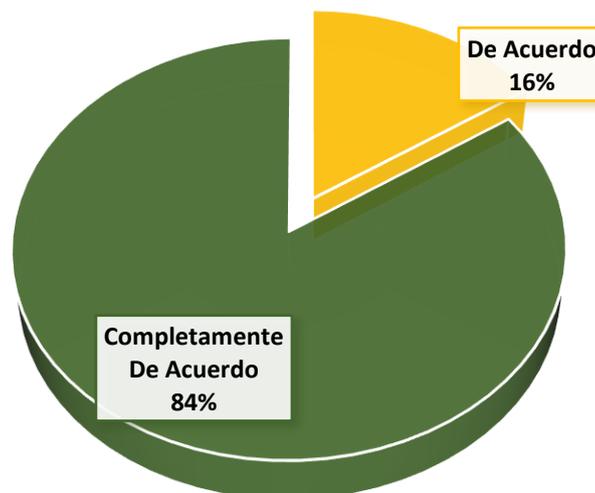
### ME HA PERMITIDO PONER EN COMÚN Y ANALIZAR LOS ASPECTOS LIGADOS A MIS COMPETENCIAS PREVENTIVAS Y COMPORTAMIENTOS



### HA FAVORECIDO MI DESARROLLO PERSONAL / PROFESIONAL



### GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL



En resumen, se ofrecen algunos comentarios globales de los resultados que se desprenden los gráficos de la Encuesta de Satisfacción de las personas participantes en los workshops sobre:

- Organización del workshop  
Alta satisfacción con la configuración de los grupos que han participado en los workshops.
- Metodología y contenidos  
Herramientas de dinamización tradicionales aplicadas con una buena técnica por parte de los facilitadores.
- Duración y horario  
Se demandar una mayor duración dado el alto interés del tema trabajado en los workshops.
- Expertos  
Aportación de valor, especialmente en la aplicación de las metodologías. No tanto en cuanto a los contenidos, si bien no era este el aspecto más relevante ya que el contenido de interés era el aportado por las personas participantes.
- Medios didácticos  
Tradicionales pero aplicados con corrección y eficiencia.
- Valoración general de la acción formativa  
Alto grado de satisfacción general, especialmente derivado del interés del tema y de la estrategia de dinamización del encuentro.

## F. Conclusiones Sobre La Realización Del Proyecto

Se ofrecen a continuación las ideas más significativas que han aparecido a lo largo de la realización del Proyecto.

En primer lugar, debe resaltarse la confirmación de que **el Liderazgo es una de las palancas principales de generación de Cultura Preventiva**. Los temas culturales pasan por las personas que son quienes la definen con sus creencias, valores y comportamientos. Desde el momento en el que se constata este aspecto, cualquier iniciativa que se lleve a cabo para influir en las personas, es decir cualquier iniciativa desde el punto de vista del Liderazgo, tiene impacto en la generación de cultura empresarial, en concreto en la Cultura Preventiva.

A partir de ahí cobran sentido todas las reflexiones que se han obtenido de los workshops que se han realizado. Debe destacarse que la decisión de realizarlo agrupando los distintos roles de los agentes asociados con la Prevención ha sido fundamental. Este escenario ha favorecido la apertura y espontaneidad de los participantes que empatizaban con facilidad, aun siendo de empresas diferentes, y compartían libremente sus experiencias y opiniones.

Complementariamente a este argumento, se incorpora al informe un artículo en el que se refuerza la **vinculación existente entre la Cultura Preventiva y los resultados empresariales**, encontrándose argumentos tan contundentes como que la gestión de los riesgos de forma integrada con las operaciones de la Organización no sólo reduce los índices de siniestralidad, sino que mejora la productividad y los resultados económicos de la Empresa.

Por lo tanto, las empresas deberán implantar un sistema de gestión de la prevención que combine la reducción de la Siniestralidad con el desarrollo de una ventaja

competitiva sostenible. Desde este punto de vista, y considerando al Liderazgo como una función esencial en cualquier Empresa, se refuerzan los lazos entre Liderazgo, Prevención y Productividad.

Como primer análisis en cuanto al Liderazgo, se ha recabado la información sobre cuáles son **los niveles de influencia (“TERMÓMETRO DEL LIDERAZGO”)** en materia Preventiva que ejercen los distintos perfiles de las Empresas con ascendencia y responsabilidad sobre otros profesionales, en definitiva, los distintos tipos de Líderes de las Organizaciones. El resultado ha sido el siguiente de **mayor a menor:**

1. Mandos y Encargados
2. Responsables de Seguridad y Salud
3. Delegados de Prevención
4. Directivos
5. Operarios

Se constata que **cuanto más cerca se está de la Producción** propiamente dicha en las Empresas desde un puesto de Responsabilidad sobre personas, **más influencia se ejerce en el desarrollo de Cultura Preventiva**. Tal es el caso de los Mandos y Encargados. A partir de ahí, conforme se va participando en la Prevención como técnico en su diseño o se va subiendo en la responsabilidad en la Empresa, más lejos se va percibiendo la capacidad de influencia o el Liderazgo en lo que a materia Preventiva se refiere.

El punto de partida sobre la situación en la que están las empresas en cuanto a lo que se refiere al Liderazgo y su contribución a la Prevención, presenta hoy en día las siguientes carencias:

- **Falta de reconocimiento:** esta herramienta de gestión de personas es muy potente a la hora de orientar a las personas en su desempeño, y muy propia del ejercicio del Liderazgo. El que se apliquen gestos de reconocimiento

ayuda a que **se subrayen aquellos comportamientos deseados** de cara a todas las personas del entorno de quien recibe ese reconocimiento y conoce las causas del mismo. Además, en la propia persona que lo recibe, se genera un **estado motivacional más elevado y refuerza su compromiso** con dar continuidad a aquellos aspectos por los que se ha producido el reconocimiento. En definitiva, esta herramienta es una potente palanca de comunicación en la medida en la que refuerza los mensajes con hechos, orienta el desempeño y aumenta la implicación de los trabajadores y las trabajadoras. Según la percepción de los participantes en los workshops, no existe una cultura clara de reconocimiento, de refuerzo positivo, más allá de la llamada de atención o la sanción.

- **Falta de recursos:** ha sido un comentario bastante extendido la falta de disponibilidad de recursos para llevar a cabo más iniciativas que contribuyan al desarrollo de la Cultura Preventiva. De todos es sabido que en la empresa los recursos no son “infinitos” y que la disponibilidad de estos es, por tanto, limitada. Este comentario nos lleva a la reflexión de que, más allá de que no haya estos recursos, lo que hay de fondo es que **la Prevención no tiene aún la prioridad deseada** entre quienes toman las decisiones de la estrategia y su consiguiente reflejo en el presupuesto de las Empresas. Es posible que no todos los líderes de la Organización tengan la misma ascendencia a la hora de decidir las asignaciones a las distintas partidas presupuestarias, pero sí es importante que se activen los mecanismos de influencia propios del Liderazgo (en este caso “hacia arriba”) para ir ampliando las dotaciones de recursos que se consignan en esta partida.
- **Falta de alineamiento de la Dirección:** este punto, que ya se ha introducido en el anterior, es fundamental para la generación de Cultura Preventiva, ya que los aspectos culturales emanan de “arriba hacia abajo”. **Los Directivos**

**son referentes para los trabajadores y trabajadoras de la Organización** en muchos aspectos por lo que la manera en como ellos y ellas entiendan la Prevención va a permear aguas abajo. Se trata de un aspecto claramente ligado al Liderazgo en los estamentos superiores de las Empresas por lo que cobra más importancia aún, si cabe.

- **Resistencia al cambio:** la cultura es un elemento muy arraigado en las Empresas. Se ha forjado con el paso de los años, por lo que **el desarrollo de cualquier elemento cultural novedoso supone reconfigurar determinadas costumbres y comportamientos** que tienen las personas. Son muchas las barreras que lo dificultan: inseguridad, miedo, acomodo, etc. El caso que nos ocupa no es diferente en su esencia. Los propios participantes en los workshops han manifestado en varios de los grupos la dificultad que supone cambiar las formas en cómo se hacen las cosas, a todos los niveles de la Empresa.
- **Falta de habilidades de Liderazgo:** si bien los Planes de Formación y las partidas presupuestarias en este concepto para temas de Prevención forman parte de los presupuestos de las Empresas, **no se acaba de correlacionar el ejercicio del Liderazgo con el desarrollo de la Prevención**, por lo que el grueso de la Formación que se imparte en esta temática es de carácter técnico. Directivos, Mandos Intermedios, Operarios, etc., han coincidido en **la falta de competencias en “soft skills”** cuando son éstas las que más impactan en los cambios culturales y en el desarrollo de nuevos comportamientos más seguros y saludables. Probablemente, muchos de los trabajadores y trabajadoras de las empresas saben lo que tienen que hacer en Prevención (formación técnica) y, sin embargo, elementos culturales o de resistencia al cambio (formación en soft skills) son los que dificultan la transferencia de lo técnico a la realidad cotidiana.

Una vez definidos los aspectos que más caracterizan la realidad de las empresas en cuanto a los aspectos de la Prevención más cercanos al foco de este Estudio, ***el Liderazgo, procede conocer cuáles son las Competencias que debe desarrollar un Líder para un desempeño óptimo***, según la información recogida de los propios protagonistas de los workshops:

- **Liderar con el ejemplo:** Capacidad para dirigir a las personas y equipos y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de objetivos en Prevención, desde una actitud comprometida e implicada con la seguridad y salud.
- **Desarrollo de personas y trabajo en equipo:** Ayudar a las personas a que crezcan en materia preventiva, lo que implica un esfuerzo constante por mejorar su formación en seguridad y salud a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
- **Comunicación e influencia:** Capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones en materia de Prevención que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo. Generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo, utilizando diferentes canales para establecer relaciones beneficiosas
- **Iniciativa:** Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados en los indicadores de la Prevención de Riesgos Laborales sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo
- **Credibilidad:** Trasmitir seguridad y confianza a través de mensajes coherentes con sus comportamientos, y mostrando solvencia técnica en materia Preventiva.
- **Motivación hacia la Prevención:** capacidad para promover una cultura en la que la “seguridad y salud” sea un valor compartido por todos, despertando en los trabajadores el interés por cuidar su salud y convenciéndoles sobre la importancia de protegerse.

- **Tomar decisiones:** tener la capacidad para analizar objetivamente los problemas, basándose en hechos y no en opiniones, definir bien los objetivos que se persiguen en materia Preventiva, plantear y elegir acertadamente las medidas e implantar las medidas con decisión.

Cada una de estas **Competencias pueden contrastarse** en su desempeño en función de las **evidencias comportamentales** que se identifican en el presente informe y que surgen de la aportación de los participantes en los workshops.

El siguiente paso en el proceso es establecer cuáles son los mecanismos más adecuados para **medir el nivel de desempeño que tienen los Líderes PREVENTIVOS de las Empresas** en esta función y de manera contrastada con su rendimiento en las Competencias asociadas anteriormente. Para ello se han identificado distintas herramientas como son:

❖ **Aplicables por la propia Empresa:**

- ✓ **Evaluación 360 °:** En ella, los compañeros del evaluado se pronuncian sobre el nivel de recurrencia con el que observan que se dan determinadas *evidencias relacionadas con las Competencias del Liderazgo Preventivo*. Su finalidad es dar retroalimentación al evaluado para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

❖ **Aplicables por expertos en Liderazgo:**

- ✓ **Test sobre perfil de Competencias del Líder Preventivo:** Estas herramientas consisten en la aplicación de un test de perfil competencial. Proporciona un análisis exhaustivo de competencias en el entorno de los evaluados, sus habilidades sociales y emocionales, sus aspiraciones y sus valores. Consta de una serie de ítems a contestar durante un tiempo determinado. El cuestionario debe ser simple y contar con control de deseabilidad social.
- ✓ **Entrevistas Individuales de Incidentes Críticos:** Ésta consiste en una entrevista estructurada y detallada del desempeño pasado y presente del evaluado. En ella se identifica y se mide el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, por medio de *evidencias de su comportamiento ante determinadas situaciones vividas en cuanto a accidentes, incidentes y cualquier otra situación específica relacionada con la Prevención*, mediante preguntas abiertas, se espera que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones, así como el resultado que obtuvo. La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas es obtener evidencias de que esa persona ha demostrado esas competencias en algún momento.
- ✓ **Assessment Center:** Dicho proceso se inicia en el enfoque conceptual de los parámetros preventivos a considerar, que aportan orden y uniformidad en los criterios, continúa en el diseño y combinación de las técnicas de apreciación para que abarquen con suficiencia y redundancia los parámetros a evaluar y, finalmente, hay que destacar el proceso de interpretación y extracción de conclusiones, guiado y validado a través de automatismos que asocian los diferentes parámetros entre sí, contrastando su coherencia y verosimilitud. Las técnicas combinadas aplicadas a esta metodología son test psicotécnicos, entrevistas

personales, dinámicas de grupo y ejercicio individual y presentación del mismo. Es la metodología más completa gracias a que la combinación de técnicas aporta elementos de contraste en los resultados.

Una vez hechas las evaluaciones en función de las Competencias de Liderazgo elaboradas por los participantes en el workshop, se plantea la necesidad de **abordar procesos formativos a medida sobre contenidos relacionados con dichas Competencias**. Teniendo en cuenta que el Liderazgo es un concepto que se mueve en el ámbito de las habilidades, es muy importante contar con metodologías que permitan su abordaje con distintas herramientas metodológicas para que cada una pueda aportar su contribución específica en función de sus fundamentos pedagógicos. Las herramientas identificadas con las siguientes:

### ***Actividades Out-Door***

Se trata de “formación vivencial” para personal directivo. Las actitudes e, incluso, determinadas habilidades, requieren para su desarrollo una experiencia o vivencia previa, no siendo suficiente la formación teórica tradicional que conecte con situaciones relacionadas con la Seguridad y Salud Laboral.

### ***Actividades In-Door:***

Con este tipo de actividades se hace referencia a determinadas dinámicas, muy similares a las anteriores y también sustentadas en el principio de aprendizaje a través de las *vivencias en Prevención* que, por sus características, pueden ser desarrolladas dentro del aula.

### ***Visionado de vídeos/películas***

Específicamente realizados para la *formación en Liderazgo Preventivo*, orientan a la reflexión sobre un aspecto relacionado con el proceso y permiten que la persona participante tenga la oportunidad de visualizarse y ponerse en el mismo “lado” que los que lo perciben.

### ***Método del Caso***

El formador modera las discusiones y procesos de análisis de cada grupo sobre casos relacionados con el tratamiento de los Líderes en situaciones críticas de incidentes o cotidianas de acompañamiento. Dentro de los talleres grupales se trabajará con casos, gran parte de ellos desarrollados por Dopp Consultores sobre realidades y proyectos llevados a cabo.

### ***Role Play***

Basado en la asunción de diferentes papeles *relacionados con la Prevención* por parte de las personas participantes, dentro de un contexto ficticio que la persona formadora plantea al inicio de la actividad. Dopp Consultores dispone, igualmente, de Role Plays de diseño propio adaptados a la realidad.

### ***Plan de acción/Plan de Trabajo Personal***

El Plan de Acción, es un “acto de compromiso” que ayuda a convertir nuestros objetivos en realidad. Consiste en una previsión de intenciones, que se sintetiza en la aplicación de unas acciones concretas que redunden en la creación de Cultura Preventiva.

### ***Píldoras Teóricas***

La teoría permite a las personas participantes ampliar o “refrescar” conceptos, generalmente basados en modelos que han sido contrastadas empíricamente y que son universalmente aceptados.

### ***Story Telling***

Este tipo de metodología consigue crear entre las personas participantes una mayor conexión emocional y un recuerdo mayor de los planes de acción desarrollados

puesto que cuando escuchamos una *historia relacionada con la Prevención* es fácil que se nos quede y que incluso se la contemos a otras personas.

### ***Técnica de Grupo Nominal***

La Técnica de Grupo Nominal se basa en la generación silenciosa de ideas, la elaboración estructurada de dichas ideas por el grupo, la discusión para clarificarlas y su jerarquización.

### ***Visual Thinking***

Consiste en volcar y manipular ideas de Prevención a través de dibujos simples y fácilmente reconocibles, creando conexiones entre sí por medio de mapas mentales, con el objetivo de entenderlas mejor, definir objetivos, identificar problemas, descubrir soluciones, simular procesos y generar nuevas ideas.

### ***Gamificación***

Este sistema permite establecer una serie de casos prácticos, ilustrados por elementos multimedia como videos, imágenes, documentos gráficos, internet link, etc., que permite la formación en el contenido específico y la oportunidad de responder a las preguntas planteadas.

Como último punto del proceso para desarrollar un Liderazgo acorde al desarrollo de la Cultura Preventiva, es necesario realizar **Planes de Formación** que aglutinen y estructuren el proceso formativo en esta materia.

El punto de partida es la definición de las Competencias a desarrollar en este plan, partiendo para ello, de la propuesta que se ofrece en el presente documento y ajustando la definición de las Competencias y sus evidencias al entorno específico de la Empresa en cuestión.

Una vez definidos estos términos, es conveniente realizar un análisis del ajuste de los estilos de los Líderes internos de la Organización al modelo de Liderazgo específico de la Empresa. Para hacer este análisis se recomienda la aplicación de las herramientas diseñadas al efecto en el apartado de este informe dedicado a este foco evaluativo.

**Identificados los gaps entre la realidad y lo deseado**, éstos deben ser cubiertos por un modelo de formación global orientado a cubrir necesidades de carácter general y específico, y a la actualización y reciclaje de los profesionales que desarrollan su actividad desde este rol de Líder Preventivo en un entorno dinámico y cambiante.

Partiendo de esta realidad y considerando la información emanada de los workshops, complementado con el análisis del equipo investigador, nos remitimos ahora a realizar algunas **recomendaciones** de carácter general que entendemos contribuirán al desarrollo de la Cultura Preventiva desde enfoques relacionados con el Liderazgo:

- Se constata una vez más la importancia de propiciar una **buena comunicación entre todos los agentes que ostentan el Liderazgo en materia Preventiva**, cada uno desde su perspectiva. El alineamiento en los mensajes y la conexión entre todos ellos es esencial para que la Organización en su conjunto pueda conocer sin duda ni ambigüedad el foco al que dirigirse cuando se habla de Prevención.
  
- Para la construcción de estos mensajes, es fundamental practicar una intensa **escucha a “la Organización”**, es decir, a aquellos que viven en primera persona los beneficios de la creación de una Cultura Preventiva consistente y sólida. El que los Líderes escuchen y empaticen con los Operarios y otros trabajadores y trabajadoras de la empresa, les dará las claves a la hora de definir las estrategias más adecuadas para llevar a cabo el cambio cultural

pretendido. Esto pasa por fomentar la cercanía personal y profesional fomentando un diálogo permanente.

- Esta misma idea alcanza su mayor significación si en todos los encuentros que mantienen los Líderes con sus equipos, sobre todo a nivel Mando – Operario, siempre hay alguna **referencia a temas de Seguridad y Salud**. La aparición recurrente de este tema centrada en cada ocasión en el aspecto que más interés tenga logrará que, progresivamente, se vaya teniendo una concepción de la Prevención como parte de todas y cada una de las experiencias del día a día.
  
- Como canal de entrada de información, es muy recomendable que los Líderes, a cualquier nivel, **tengan presencias físicas ocasionales**, más o menos frecuentes, en los espacios de trabajo de los trabajadores y trabajadoras. Esta presencia física y la inspección visual de estos entornos, favorecerá, por un lado, la posibilidad de analizar “in situ” la situación en términos de Seguridad y Salud, y, por otro lado y complementariamente, establecer conversaciones con los Operarios sobre estos temas, en el mismo contexto en el que se pueden producir las posibles incidencias.
  
- Según decía Einstein: “El ejemplo no es la mejor manera de Liderar, es la única”. Los comportamientos ejemplares de los Líderes a todos los niveles son el mejor Plan de Comunicación a la hora de general cultura, en general, y Preventiva en particular. **Un gesto a tiempo vale más que mil palabras**. Ser Líder es ser referente no sólo en lo operativo sino también en el ámbito de los valores empresariales. Un discurso desalineado con el ejemplo pierde valor inmediatamente. Cuidar este aspecto es la clave para transmitir cultura.

Toda la información ofrecida en el presente informe tiene el valor de emanar de los propios protagonistas de la Prevención en las Empresas con la facilitación de un equipo experto en la materia y con el complemento de técnicos especializados en el desarrollo del Liderazgo.

Sólo desde esta perspectiva combinada se podrán llevar a cabo iniciativas con un alto grado de impacto en lo que realmente debe ser la Prevención: una forma de actuar, una forma de ser, una Cultura.

## **G. EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS**

El presente apartado no aplica en el Estudio sobre la promoción de la cultura preventiva a través del desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo preventivo, ya que en ningún caso se ha contado con dicha información para la producción y ejecución del mismo. Las razones son las siguientes:

- Las habilidades y destrezas de liderazgo necesarias para convertirse en promotores de cambios culturales, haciendo que la Seguridad y Salud sea finalmente un factor estratégico de competitividad en las organizaciones, no se encuentran identificadas en la actualidad, al ser una línea de trabajo y desarrollo pionera en el sector.
- No se poseen instrumentos específicos (ejemplo: diccionarios competenciales vinculados al liderazgo en prevención), ni baterías de evidencias comportamentales que alberguen información de base para el citado estudio.

## H. Anexos

Se detalla a continuación la relación del material utilizado para el desarrollo del proyecto:

### Anexo 1: Documento de Presentación del Proyecto

*1.1. Documento de Presentación del Proyecto enviado a las empresas contactadas*

*1.2. Documento de Presentación Modelo Liderazgo Preventivo*

### Anexo 2: Modelos de Emails enviados a las empresas

*2.1 Email Informativo del Proyecto*

*2.2 Email para Solicitar Información a las Empresas Participantes*

*2.3 Email Informativo para los participantes del Primer Workshop*

### Anexo 3: Documentos utilizados en el desarrollo del proyecto

*3.1 Adhesión al Proyecto por parte de los Participantes*

*3.2 Documento informativo de la LOPD*

*3.3 Encuesta de Satisfacción*

*3.4 Modelo Entrevista de Experiencias Prácticas en Liderazgo Preventivo*

*3.5 Programa del Workshop*